



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Contables

Unidad de Posgrado

**Influencia de la rendición de cuentas en la legitimidad
de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-
2016**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Contables
y Empresariales

AUTOR

Martha Adriana CHÁVEZ PASSANO

ASESOR

Dr. Iván Dazir Berleine VIVANCO AQUINO

Lima, Perú

2019



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Chávez, M. (2019). *Influencia de la rendición de cuentas en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016*. Tesis para optar grado de Doctor en Ciencias Contables y Empresariales. Unidad de Posgrado, Facultad de Ciencias Contables, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

METADATA COMPLEMENTARIA

CÓDIGO ORCID DEL ASESOR:

Ivan Vivanco Aquino <https://orcid.org/0000-0001-5010-6397>

INSTITUCIÓN QUE FINANCIA:

Financiamiento personal

UBICACIÓN GEOGRÁFICA:

Longitud: -77.0282400

Latitud: -12.0431800

Elevación: 101 msnm

RANGO DE AÑOS DE LA INVESTIGACIÓN:

Periodo 2008-2016

DNI NÚMERO:

Martha Adriana Chávez Passano

N°: 08225127



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
UNIDAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS DE
GRADO ACADÉMICO DE DOCTORA EN CIENCIAS CONTABLES Y EMPRESARIALES
N°002-VDIP-DUPG-FCC/2019


En la ciudad de Lima, a los 24 días del mes Mayo del 2019 a las 11:00 horas, en el Salón de Grados de la Facultad de Ciencias Contables de la UNMSM, bajo la Presidencia de la Dra. Beatriz Herrera García; con la asistencia de los Miembros del Jurado: Dra. Jeri Gloria Ramón Ruffner de Vega; Dr. Ivan Dazir Berleine Vivanco Aquino; Dr. Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela; y, el Dr. Adrián Alejandro Flores Konja; la aspirante a **DOCTORA EN CIENCIAS CONTABLES Y EMPRESARIALES**, Mg. Martha Adriana Chávez Passano, procedió hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **INFLUENCIA DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS EN LA LEGITIMIDAD DE LAS ONGD DEL SECTOR EDUCACIÓN EN EL PERÚ, 2008-2016**, requisito principal para optar el Grado Académico de Doctora en Ciencias Contables y Empresariales.

Concluida la exposición se procedió a la evaluación correspondiente, habiendo obtenido la siguiente calificación:

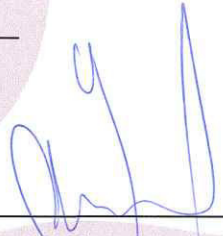
DE Diecisiete (17) Muy Bueno


La Ceremonia de Sustentación concluyó a horas:

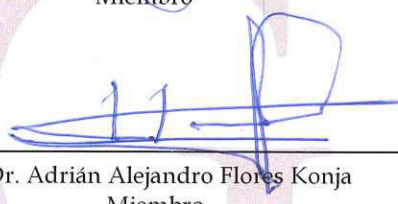
12:40 p.m


Dra. Beatriz Herrera García
Presidente


Dra. Jeri Gloria Ramón Ruffner de Vega
Miembro


Dr. Ivan Dazir Berleine Vivanco Aquino
Miembro


Dr. Alberto Benjamín Espinoza Valenzuela
Miembro


Dr. Adrián Alejandro Flores Konja
Miembro

Vista la presente Acta, el Jurado de Sustentación de Tesis, propone que la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, otorgue a la Mg. Martha Adriana Chávez Passano, el Grado Académico de Doctora en Ciencias Contables y Empresariales.

Ciudad Universitaria, 24 de Mayo 2019


Dra. Jeri Gloria Ramón Ruffner de Vega
Director de la Unidad de Posgrado

DEDICATORIA

A mis hijos, mis tres amores.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco especialmente a mi asesor, Iván Vivanco.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS.....	ii
_Toc10707519Lista de Cuadros	iv
Lista de Figuras	vi
Resumen	vii
Abstract.....	viii
Capítulo 1: Introducción.....	1
1.1. Situación problemática	1
1.2. Formulación del problema	6
1.2.1. Problema principal.....	6
1.2.2. Problema específico	6
1.3. Justificación teórica	7
1.4. Justificación práctica.....	8
1.5. Objetivos de la investigación	10
1.5.1. Objetivo general	10
1.5.2. Objetivos específicos.....	10
1.6. Hipótesis.....	11
1.6.1. Hipótesis general.....	11
1.6.2. Hipótesis específicas.....	11
Capítulo 2: Marco Teórico.....	12
2.1. Marco filosófico.....	12
2.2. Antecedentes de investigación	14
2.2.1. Rendición de cuentas o accountability	14
2.2.2. Legitimidad	49
2.3. Bases teóricas	66
2.3.1. Generalidades	66

2.3.2. Organizaciones no gubernamentales	76
2.3.3. Rendición de cuentas o accountability	106
2.3.4 Legitimidad	150
Capítulo 3: Metodología	169
3.1. Tipo y diseño de investigación	169
3.1.1. Tipo de investigación	169
3.1.2. Diseño de la investigación	171
3.2. Población de estudio	172
3.3. Tamaño de la muestra	175
3.4. Técnicas de recolección de datos	176
Capítulo 4: Resultados y Discusión	179
4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados	179
4.1.1. Análisis de fiabilidad	181
4.1.2. Análisis de asociación o correlación	188
4.2 Resultados descriptivos	189
4.3. Pruebas de hipótesis	208
4.3.1. Hipótesis general (HG)	208
4.3.2. Hipótesis específicas	210
4.3.3. Resumen de la hipótesis general y las hipótesis específicas	215
Conclusiones	219
Recomendaciones	222
Referencias Bibliográficas	225
Anexos	238
Anexo 1: Matriz de Consistencia	239
Anexo 2: Encuesta sobre la Influencia de la Rendición de Cuentas en la Legitimidad de las ONGD	240
Anexo 3: Informes de Opinión de Expertos	244

LISTA DE CUADROS

<i>Cuadro 1.</i> Clasificación de la Rendición de Cuentas (resumen).....	113
<i>Cuadro 2.</i> Áreas de rendición de cuentas.....	118
<i>Cuadro 3.</i> Mecanismos de rendición de cuentas o <i>accountability</i>	140
<i>Cuadro 4.</i> Instituciones registradas en la SUNARP y APCI (noviembre de 2018).....	155
<i>Cuadro 5.</i> Evolución del registro de ONGD, 2008-2016 (número de entidades)	156
<i>Cuadro 6.</i> Registro institucional ONGD, ENIEX e IPREDA (número de entidades)	157
<i>Cuadro 7.</i> CINR según origen, 2008-2016 (en millones de US\$)	159
<i>Cuadro 8.</i> CINR total según clasificador DAC (en millones de US\$)	161
<i>Cuadro 9.</i> CINR Total por tipo de entidad ejecutora - 2016 (en millones de US\$).....	167
<i>Cuadro 10.</i> CINR total ejecutada según clasificadores DAC, 2016 (expresado en millones US\$ y %).....	173
<i>Cuadro 11.</i> Cálculo del tamaño de la muestra	176
<i>Cuadro 12.</i> Análisis de fiabilidad del instrumento completo.....	182
<i>Cuadro 13.</i> Análisis de fiabilidad del planeamiento estratégico	183
<i>Cuadro 14.</i> Análisis de fiabilidad de los grupos de interés.....	184
<i>Cuadro 15.</i> Análisis de fiabilidad de los sistemas de rendición de cuentas	185
<i>Cuadro 16.</i> Análisis de fiabilidad de monitoreo, evaluación y retroalimentación	186
<i>Cuadro 17.</i> Análisis de fiabilidad de legitimidad.....	187
<i>Cuadro 18.</i> Resumen de la fiabilidad de los indicadores	188
<i>Cuadro 19.</i> Correlación de Spearman para la variable independiente “rendición de cuentas” y la variable dependiente “legitimidad”	209

<i>Cuadro 20.</i> Correlación de Spearman para las variables “planeamiento estratégico” y “legitimidad”	210
<i>Cuadro 21.</i> Correlación de Spearman para las variables “grupos de interés” y la “legitimidad”	212
<i>Cuadro 22.</i> Correlación de Spearman entre las variables “sistemas de rendición de cuentas” y “legitimidad”	213
<i>Cuadro 23.</i> Correlación de Spearman entre las variables “sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación” y “legitimidad”	215
<i>Cuadro 24.</i> Resumen de las pruebas de hipótesis	217
<i>Cuadro 25.</i> Preguntas relacionadas con el planeamiento estratégico	190
<i>Cuadro 26.</i> Resumen X1: Planeamiento estratégico - Distribución de respuestas (%).....	192
<i>Cuadro 27.</i> Preguntas relacionadas con los grupos de interés.....	193
<i>Cuadro 28.</i> Resumen X2: Grupos de Interés (<i>stakeholders</i>) - Distribución de respuestas (%).....	194
<i>Cuadro 29.</i> Preguntas relacionadas con los sistemas de rendición de cuentas	195
<i>Cuadro 30.</i> Resumen X3. Sistemas de rendición de cuentas -Distribución de respuestas (%).....	199
<i>Cuadro 31.</i> Preguntas relacionadas con los sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación.....	201
<i>Cuadro 32.</i> Resumen X4: Sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación. Distribución de respuestas (%).....	204
<i>Cuadro 33.</i> Preguntas relacionadas con la legitimidad	205
<i>Cuadro 34.</i> Resumen Y: Legitimidad - Distribución de respuestas (%)	207

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Distribución de los Fondos recibidos de la CINR (%), 2016	106
<i>Figura 2.</i> Mapa de las rendiciones de cuentas básicas de una ONG... ..	119
<i>Figura 3.</i> Interacción entre estrategias y responsabilidades de las ONG..	122
<i>Figura 4.</i> Tipología de stakeholders.....	136
<i>Figura 5.</i> CINR ejecutada según origen de fondos (expresado en millones US\$).....	160
<i>Figura 6.</i> CINR total - Protección del medio ambiente, 2008-2016 (expresado en millones de US\$).....	162
<i>Figura 7.</i> CINR Total - Educación, 2008-2016 (expresado en millones de US\$).	163
<i>Figura 8.</i> CINR Total - Gobierno y sociedad civil, 2008-2016.. ..	163
<i>Figura 9.</i> CINR Total - Salud, 2008-2016 (expresado en millones de US\$).	164
<i>Figura 10.</i> CINR Total - Agricultura, 2008-2016 (expresado en millones de US\$).....	164
<i>Figura 11.</i> CINR Total - Otros multisectorial, 2008-2016 (expresado en millones de US\$).....	165
<i>Figura 12.</i> CINR Total - Mujer y desarrollo, 2008-2016 (expresado en millones de US\$).....	165
<i>Figura 13.</i> Comportamiento de los siete sectores, 2008-2016 (expresado en millones de US\$).....	166
<i>Figura 14.</i> Comportamiento de los siete sectores, 2008-2016 (expresado en millones de US\$).....	166
<i>Figura 15.</i> Diseño de la investigación	172

RESUMEN

La presente investigación se enfoca en el análisis de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD) que nacieron como respuesta a las necesidades no atendidas por el Estado. Dichas organizaciones pertenecen al tercer sector y forman parte de la misma sociedad civil.

En el Perú, los recursos provenientes de la cooperación internacional no reembolsable se están canalizando a través de las ONGD inscritas en la Asociación Peruana de Cooperación Internacional (APCI). Los proyectos desarrollados por dichas ONGD están orientados principalmente para los sectores de protección del medio ambiente, salud, educación, y mujeres y niños, entre otros. Se tomará como referencia para el estudio al sector educación, porque este permite el desarrollo social y económico de las personas. Las ONGD necesitan brindar información a los diferentes grupos de interés o *stakeholders* con los se vinculan, con el propósito de legitimarse ante la sociedad. Para ello deben aplicar modelos de rendición de cuentas o *accountability* que les permitan mostrar de manera transparente información relevante y, así, ser sostenibles en el tiempo.

Palabras clave: Rendición de cuentas o *accountability*, legitimidad, ONGD, grupos de interés o *stakeholders*

ABSTRACT

This research focuses on the analysis of non-governmental development organizations (NGDOs) that were born in response to the needs that were not addressed by the State. These organizations belong to the third sector and are part of the same civil society.

In Peru, the resources that come from non-reimbursable international cooperation are being channeled through NGDOs registered in the Peruvian Association of International Cooperation (APCI). The projects developed by these NGDOs are mainly oriented to the sectors of protection of the environment, health, education, women and children, among others. The education sector will be taken as a reference for the study, because it allows the social and economic development of the people. The NGDOs need to provide information to the different interest groups or stakeholders with which they are linked with the purpose of legitimating themselves before society, for which they must apply accountability models that allow them to transparently display relevant information and thus be sustainable over time.

Keywords: Accountability, legitimacy, transparency, NGDO, stakeholders

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Situación problemática

Las secuelas de la Segunda Guerra Mundial no se hicieron esperar e impactaron en el sistema económico, político y social de los países. Esto trajo consigo un replanteamiento de algunas organizaciones, el cierre de muchas otras y el surgimiento de nuevos modelos, así como también el darle otro sentido a la cooperación internacional. Era, pues, necesario, reconstruir el sistema internacional con otros argumentos.

En este contexto, una vez que las economías empezaron a retomar su rumbo, el mundo afrontó las más profundas transformaciones en distintos ámbitos. Por ejemplo, surgieron nuevos centros de poder económico y político, se desarrollaron las comunicaciones, empezaron los cambios tecnológicos y se incrementaron la productividad industrial y agrícola. Por otro lado, el aspecto negativo y devastador se reflejó en el incremento de la pobreza, la violencia, así como con el surgimiento de conflictos religiosos, sociales y políticos (Tenório, 2005).

Fue en este contexto, y con el propósito de rescatar principalmente a las devastadas economías europeas, que se creó el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF); no obstante, este esfuerzo no fue suficiente para recomponer la economía de los países; algunos lograron su crecimiento, otros no. Así, entre los países que no tuvieron mejoras en sus economías estaban los de América Latina. Esto dio origen a la formación de programas de cooperación técnica internacional con el objetivo de apoyar a los países de la región (Toche, 2003).

Desde una perspectiva global, los países se enfrentan a problemas comunes y para combatirlos tienen que interactuar con varios actores sociales. Por ello, el tercer sector y la sociedad civil han empezado a tener más presencia y a ocupar espacios en los cuales que la preocupación central son aspectos sociales de desarrollo (Tenório, 2005).

Las ONG son organizaciones que emergieron como respuesta a vacíos o necesidades no atendidas de la sociedad, que pertenecen al tercer sector y que forman parte de la misma sociedad civil. El tercer sector está formado por todas aquellas instituciones sin fines de lucro que tienen objetivos de interés público y que trabajan desde al ámbito privado (Thompson, 1998).

Desde la década de 1950, gran parte de la ayuda de los programas de cooperación internacional en América Latina se canalizaron a través del surgimiento de las organizaciones no gubernamentales (ONG) (Toche, 2003).

Desde la década de 1980, en el Perú surgieron las organizaciones privadas sin fines de lucro y en poco tiempo obtuvieron una mayor visibilidad en la sociedad. Su presencia obedeció a la ausencia o debilidad del Estado para hacer frente a necesidades de diversas índoles. Asimismo, el vacío que

cubrieron también proviene de la limitada capacidad o falta de voluntad del sector empresarial (Portocarrero, Sanborn, Cueva, & Millán, 2002).

En la década de 1990, las organizaciones del tercer sector se incrementaron significativamente y surgieron algunos intereses por desprestigiar la labor que ellas realizaban, en algunos casos con justificada razón, pero en otros simplemente porque dichas organizaciones se enfrentaban al poder existente. En consecuencia, como parte del cuestionamiento y de la campaña de desprestigio de estas organizaciones, se pidió su rendición de cuentas (Villar, 2001).

De igual manera, ya que estas organizaciones reciben fondos de distintas fuentes, se les comenzó a exigir la adopción de mecanismos en su organización que les permitieran ser eficientes y una conciencia de rendición de cuentas o *accountability*. Asimismo, como estas organizaciones tienen un alto impacto en la sociedad, deben generar confianza y ser legitimadas por la misma y, para ello, se deben aplicar mecanismos de rendición de cuentas (Villar, 2001).

Como se explicó anteriormente, ya desde la década de 1950, las ONG fueron las que canalizaron los fondos de la cooperación internacional para los proyectos de desarrollo que, en muchos casos, buscaron llenar los vacíos existentes para solucionar los problemas de la sociedad.

Actualmente, la globalización y los avances tecnológicos conllevan a que el vínculo entre las organizaciones y sus distintos *stakeholders* haya aumentado gracias a los proyectos para implementar la rendición de cuentas en las organizaciones. Por ello, las presiones para optimizar la rendición de cuentas de las ONG han obligado, en muchas ocasiones, a que estas revisen y modifiquen sus políticas (Newell & Bellour, 2002, p. 25).

Estos requerimientos de información suponen una línea de acción desarrollada en las organizaciones, la que, si no es clara o no es parte de su cultura, puede hacerles perder credibilidad y legitimidad ante la sociedad.

En el Perú, a través de las ONGD, se están canalizando cuantiosos recursos de ayuda de la cooperación internacional, principalmente para financiar servicios básicos. Por ello, se concibe a muchas ONGD como la contracara del poder del Estado en relación con la defensa de los derechos humanos y las libertades civiles mediante la construcción de espacios para que la sociedad civil participe (2002, p. 18).

Para la presente investigación se recurrió a la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) con el propósito de trabajar con la información de aquellas ONGD formales que están inscritas en su sistema para recibir los fondos provenientes de la cooperación internacional.

De esta manera, se analizó la información proporcionada por el director de Operaciones y Capacitación de la APCI, y, a partir de ella, se determinó un total de 1365 ONGD a nivel nacional en su registro para el periodo 2008-2016. Existe evidencia (ver cuadro 10) de que los sectores de protección del medio ambiente, educación, gobierno y sociedad civil, salud y agricultura son los que concentran la mayor recepción de fondos provenientes de la cooperación internacional no reembolsable. Por ejemplo, en el año 2016, el sector de protección del medio ambiente alcanzó el 17.61%; el sector educación, el 11.91%; el sector gobierno y sociedad civil, el 10.30%; el sector salud, el 9.98%, y el sector agricultura, el 8.67% de los fondos recibidos. Se tomará como referencia el sector educación para efectos de la presente investigación.

El sector educación recibe un monto significativo de los fondos provenientes de la cooperación internacional no reembolsable, pues se constituye como pieza fundamental en el progreso de los individuos, ya que brinda bienestar

social y económico, y en el progreso de la sociedad, porque genera desarrollo (mayores oportunidades, mejores niveles de empleo, diversidad cultural, impulsa la innovación y el uso y creación de nuevas herramientas tecnológicas que sirven para mejorar la calidad de vida de los miembros de la comunidad) (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015).

Por su parte, las ONGD centradas en la educación orientan sus esfuerzos en la búsqueda de la mejora en la enseñanza y contribuyen con el acceso a la educación de la mayor cantidad de personas posibles a través de los diversos proyectos que realizan y ofrecen; por ejemplo, becas, educación virtual gratuita, suministro de materiales tecnológicos, voluntariados en diferentes países, entre otras iniciativas (Navarro, 1998).

La educación es innegablemente importante y prioritaria en la búsqueda del desarrollo social y económico, porque una mejora en la educación conlleva a una mejora económica, ya sea por el acceso a mejores posiciones laborales o por el manejo eficiente de una empresa propia, la cual, a su vez, genera puestos de trabajo, con lo que contribuye con el bienestar social.

La presente investigación se enfoca en la necesidad que tienen las organizaciones de brindar información a los diferentes actores relacionados con ellas y que dicha información esté sujeta a verificación, escrutinio y crítica es cada vez más importante. Por ello, se evidencia la necesidad de aplicar modelos de rendición de cuentas o *accountability* en las organizaciones que les permitan mostrar de manera transparente información relevante a sus distintos grupos de interés o *stakeholders* para que, de esta manera, puedan alcanzar un desarrollo sostenido en el tiempo y ser reconocidas en la sociedad como organizaciones con valores y principios que están preocupadas por la búsqueda del beneficio propio y social y, así, ser legitimadas ante la sociedad.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema principal

¿Cómo influye la rendición de cuentas en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016?

1.2.2. Problema específico

1. ¿Cómo influye el planeamiento estratégico en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016?
2. ¿Cómo influyen los grupos de interés en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016?
3. ¿Cómo influyen los sistemas de rendición de cuentas en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016?
4. ¿Cómo influyen los sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016?

1.3. Justificación teórica

La presente investigación aborda el estudio de las variables “rendición de cuentas” y “legitimidad”. Se busca relacionar ambos conceptos de tal manera que sirvan a las ONGD como un aporte para explicar cómo influye la rendición de cuentas en la legitimidad de dichas organizaciones. Los indicadores de la variable “rendición de cuentas” son: planeamiento estratégico, grupos de interés o *stakeholders*, sistemas de rendición de cuentas y sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación.

Dichos indicadores se sustentan en la literatura revisada de rendición de cuentas y legitimidad. En relación al planeamiento estratégico, por ejemplo, Brown (2007) sostiene que la visión, misión y valores de la organización son las bases sobre las cuales se definen los objetivos y la estrategia que permitirán alcanzar las metas sobre las cuales después se rendirá cuentas.

En cuanto a los grupos de interés o *stakeholders*, AbouAssi y Trent (2016) afirman que no hay una única respuesta común sobre a quiénes rendir cuentas y de qué, pero un criterio que puede ayudar en su identificación es el de clasificarlos como internos y externos a la organización.

Si consideramos los sistemas de rendición de cuentas propiamente dichos, encontramos en la literatura distintas alternativas que giran alrededor de los siguientes parámetros: revelación de informes y reportes, evaluación del desempeño, participación, autorregulación y auditoria social (Ebrahim, 2003). Blagescu, de Las Casas y Lloyd (2008) consideran cuatro parámetros: mecanismos de transparencia, mecanismos participativos, mecanismos de evaluación, y mecanismos de reclamo y compensación. La presente investigación recoge los distintos planteamientos de diversos autores y

propone los parámetros de un sistema de rendición de cuentas que considera los elementos mencionados anteriormente.

Por último, los sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación son analizados como un solo constructo que permite a las organizaciones estar en el momento oportuno observando sus procesos, haciendo una autoevaluación y, sobre todo, corrigiendo todo aquello en lo que no están actuando adecuadamente dentro de un sistema de rendición de cuentas.

Existe una estrecha vinculación entre la rendición de cuentas y la legitimidad en las organizaciones, lo cual permitirá el fortalecimiento de las ONG, especialmente el de las ONGD en estos dos aspectos, legitimidad y rendición de cuentas. Las organizaciones deberían hacerse responsables de todo aquello que se relacione con las demandas de sus grupos de interés o *stakeholders*. En otras palabras, deben buscar, generar y desarrollar una actitud permanente de confianza y efectividad de sus acciones (Ballón, 2001).

La presente investigación pretende relacionar las teorías arriba mencionadas sobre la rendición de cuenta o *accountability* como un factor de transparencia en las ONGD para validar la legitimidad de sus acciones ante los grupos de interés o *stakeholders*.

1.4. Justificación práctica

La presente investigación está basada en la influencia de la rendición de cuentas en la obtención de la legitimidad de la ONGD dedicadas a proyectos

de desarrollo del sector educación en el periodo 2008-2016, en el Perú, que están inscritas en la APCI. A través de esta investigación, se ha podido identificar que un número importante de ONGD no se mantienen vigentes y que una de las razones que pueden afectar su permanencia y sostenibilidad es precisamente su legitimidad; por ello, la rendición de cuentas o *accountability* es esencial para fortalecer esta última característica.

Durante la investigación se encontró que de las 303 050 instituciones inscritas en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP) tan solo 2192 están inscritas en la APCI a noviembre de 2018. Desde 2006, la APCI está depurando su registro para aquellas ONGD que no registran movimiento por un periodo de tres años consecutivos, las cuales obtienen la calificación de no vigentes. En 2008 estaban registradas en la APCI 2598 ONGD y para el año 2016 quedaban 1342, por lo que se puede observar una disminución neta de 48.34% (comunicación personal con el director de la APCI).

Se pueden esbozar varias razones de esta disminución, pero en la presente investigación se abordará la legitimidad de las ONGD, la cual les permite generar confianza y ser creíbles en la sociedad y, a su vez, está influenciada por la rendición de cuentas o *accountability*. El aporte de la presente investigación es proporcionar, a través de los indicadores de rendición de cuentas, el camino para que las ONGD alcancen su legitimidad.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

Identificar la influencia de la rendición de cuentas en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016.

1.5.2. Objetivos específicos

1. Identificar cómo influye el planeamiento estratégico en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016.
2. Identificar cómo influyen los grupos de interés en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016.
3. Identificar cómo influyen los sistemas de rendición de cuentas en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016.
4. Identificar cómo influyen los sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis general

La rendición de cuentas influye positivamente en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016.

1.6.2. Hipótesis específicas

1. El planeamiento estratégico influye positivamente en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016.
2. Los grupos de interés influyen positivamente en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016.
3. Los sistemas de rendición de cuentas influyen positivamente en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016.
4. Los sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación influyen positivamente en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco filosófico

Kearns (1996), sostiene que es necesario no confundir la “ética” o “el comportamiento ético” de las “organizaciones no lucrativas” (ONL) con su obligación de rendir cuentas o explicar sus actuaciones. En general, se ha considerado que la ética está vinculada con la toma de decisiones según un código moral y si bien la *accountability* en una ONL implica principios éticos, también implica otros criterios.

El código moral en las organizaciones no lucrativas se debe sostener sobre la responsabilidad de la naturaleza humana, porque esta está dotada de voluntad y libre albedrío para tomar decisiones en su actuar.

El hombre como actor en las organizaciones debe tomar decisiones para guiar o conducir a las mismas dentro de un marco de valores y plasmar sus objetivos para alcanzar el bienestar de la organización y de la sociedad que lo acoge.

La sociedad reclama de los hombres y de las organizaciones un actuar que se encuentre dentro de un marco de valores y de una conducta ética y moral.

Las organizaciones, a través de una rendición de cuentas ética, deberían satisfacer las demandas de la sociedad, para lo cual se deben crear las estructuras necesarias al interior de las organizaciones con el fin de que se comprometan, con coherencia y responsabilidad, con sus acciones, las cuales deberán basarse en una serie de principios morales que constituyan la identidad, la misión y visión de la institución en su conjunto (Hernández Baqueiro, 2009).

Para que esta estructura organizacional se alinee a los valores de la organización y sea interiorizada por sus miembros es necesario contar con el apoyo de los directivos o los líderes de la organización.

Esta misma perspectiva debe aplicarse en las distintas relaciones que se presentan con cada uno de los grupos de interés con los cuales se vinculan estas organizaciones, con lo que se alcanzará su legitimidad.

Edwards (1999) definió la legitimidad como la posibilidad que tienen los individuos de ser y actuar en la sociedad, y desde las organizaciones la posibilidad de ser legales, viables y responsables en sus acciones.

Suchman (1995) sostiene que la legitimidad “es una generalizada percepción o asunción de que las acciones de una entidad son deseables, adecuadas o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones” (p. 574).

La legitimidad de las organizaciones está en función a la percepción que tienen de ellas los distintos grupos e interés con quienes interactúan y la

sociedad en su conjunto, a través de las acciones que estas realizan, las cuales, a su vez, se basan en principios morales.

Las organizaciones podrán alcanzar su legitimidad en la sociedad mediante la implementación de un proceso de rendición de cuentas o *accountability* aplicado a cada una de las acciones que realiza dentro o fuera de la organización.

2.2. Antecedentes de investigación

2.2.1. Rendición de cuentas o accountability

2.2.1.1. Tesis.

1) Rendición de cuentas y sentido de responsabilidad gerencial (2007)

Datos bibliográficos:

Wills Herrera, E. (2007). *Rendición de cuentas y sentido de responsabilidad gerencial* [tesis doctoral publicada luego como libro]. Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes.

Objetivo:

- Analizar el nivel de responsabilidad de los agentes según el tipo de tribunal o principal donde deben rendir cuentas.

Problema general:

¿Qué sucede, por ejemplo, cuando un tomador de decisiones debe rendir cuentas ante audiencias poderosas que le han exigido previamente desviarse o ir contra sus principios y valores?, ¿qué sucede con su sentido interno de responsabilidad, se transfiere dicha responsabilidad hacia la autoridad que le exige actuar de cierta forma, se despoja de ella el sujeto mediante excusas y justificaciones? (p. 4)

Instrumento de recolección de datos:

- La recolección de información se hizo a través de cuestionarios a estudiantes universitarios colombianos y estadounidenses. Estas encuestas se realizaron mediante memorandos en los que cada participante tomaba una decisión en particular y se juzgaba el rol de gerentes organizacionales.

Conclusiones (pp. 48-63):

- Esta investigación se desarrolló a partir de la teoría sobre cultura, rendición de cuentas y responsabilidad y llegó a la conclusión de que el sentido de responsabilidad gerencial es mayor cuando se rinde cuentas al jefe o superior y también al público general; y que,

por otro lado, es menor cuando se rinde cuentas solo al jefe o superior. En otras palabras, la rendición de cuentas involucra probar actos gerenciales frente a algunos contextos y responsabilidades.

- Se considera importante tanto las características organizacionales como atributos psicológicos que se aplican en contextos específicos.
- La relación entre la rendición de cuentas y el sentido de responsabilidad requiere de sentido ético y profesional; como consecuencia, traerá efectos favorables para las empresas y para la sociedad.
- Además, el autor precisa:

He argumentado que diferentes condiciones contextuales de la rendición de cuentas determinan variados niveles de sentido de responsabilidad del gerente. También, que la rendición de cuentas puede tener un lado oscuro potencial cuando aquel tiene que hacerlo solo ante sus autoridades jerárquicas y actúa bajo órdenes directas, dado que transfiere la responsabilidad a sus superiores. (p. 29)

2) La corrupción institucionalizada y su relación con la responsabilidad, transparencia y control preventivo en la gestión de las municipalidades provinciales de la zona sur de la región de Puno (2010)

Datos bibliográficos:

Aliaga Ortega, W. (2010). *La corrupción institucionalizada y su relación con la responsabilidad, transparencia y control preventivo en la gestión de las municipalidades provinciales de la zona sur de la región de Puno 2010* (tesis doctoral). Recuperado de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/221>

Objetivos:

- Analizar la relación entre la corrupción a nivel institucional con cada variable propuesta.
- Revisar la transparencia de la información y rendición de cuentas.
- Identificar la intervención preventiva en las municipalidades provinciales de la zona sur de Puno.

El autor plantea un modelo de control y prevención para la disminución de la corrupción en dicha zona con el fin de alcanzar una eficiente administración pública.

Problema general:

¿Cómo es la corrupción institucionalizada con relación a la responsabilidad, transparencia de la información y control

preventivo, en la gestión de las municipalidades provinciales de la región Puno? (p. 11)

Instrumento de recolección:

- Se tomó muestras de las municipalidades de dicha provincia a través de encuestas y “fichas de observación” a los encargados del control institucional, así como a funcionarios y representantes civiles de las municipalidades. Estas municipalidades fueron el centro de investigación de esta tesis.
- También se hizo una revisión documental a partir de las normas y de la rendición de cuentas.

Conclusiones (pp. 179-180):

- Según los resultados de las encuestas a los participantes mencionados, el 11.1% de los funcionarios públicos, el 55.6% del personal del órgano de control institucional y el 83.05% de los representantes de la sociedad civil indican alto nivel de corrupción en la zona sur de Puno.
- Existe correlación entre la corrupción institucionalizada y la incoherencia e incompleta responsabilidad en la gestión de las municipalidades. Se tienen los coeficientes de correlación ($r = 0.8367$) y coeficiente de determinación ($r^2 = 0.70$), lo que demuestra que hay una mayor significancia con la variable en cuestión, en este caso, la corrupción.

Recomendaciones (pp. 181-182):

- Se debe respaldar la participación activa de las organizaciones de base de la sociedad civil a través de auditoría social en su gestión.
- Promover el buen uso de recursos y bienes que provienen del Estado mediante la rendición de cuentas.
- Capacitar a los administrativos en el buen trato al público y en comunicación eficaz.
- Sancionar a los funcionarios que actualizan parcialmente la información en el portal de transparencia. En caso de reiteración, se debe denunciar penalmente.

3) La rendición de cuentas en la gestión del sector público centralizado de Costa Rica (2015)**Datos bibliográficos:**

Salas Quirós, L. (2015). *La rendición de cuentas en la gestión del sector público centralizado de Costa Rica* (tesis doctoral). E-prints Complutense. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/28060/1/T35633.pdf>

Objetivo:

Construir un índice de rendición de cuentas en la gestión del sector público centralizado de Costa Rica para mayor transparencia y eficiencia en sus funciones.

Problema general:

“¿Qué elementos debe considerarse para elaborar un índice de rendición de cuentas del sector público centralizado costarricense que permita llevar el pulso sobre este tema, en el periodo 2009-2012?” (p. 6).

Instrumento de recolección de datos:

Se consultó sobre el estado de las entidades públicas en diversas instituciones. Además, se llevaron a cabo varias entrevistas a personajes importantes, entre ellos, representantes políticos (p. 33).

Conclusiones (pp. 194-202):

- Se contribuyó con el análisis de rendición de cuentas como un instrumento para llegar a la consolidación democrática de un país.
- No existe coincidencia entre la ausencia de transparencia frente a la aprobación, participación ciudadana y muchos menos con la democracia activa y vigorosa.

- Se concluye que mientras la ciudadanía demande mayor transparencia de información al sector público, se tendrá mejor cantidad y calidad de información, y se podrá obtener un control de la administración institucional, además de que implicará tiempo y de otros recursos.

4) Problemas contemporáneos de la transparencia y la exigencia de mayor transparencia en Chile (2015)

Datos bibliográficos:

Cobo Romaní, N. (2015). *Problemas contemporáneos de la transparencia y la exigencia de mayor transparencia en Chile* (tesis doctoral). Universidad de Salamanca, España.

Objetivos:

- Investigar la transparencia de información aplicada a las entidades sin fines de lucro y sus definiciones de la transparencia relativa en los ámbitos de la gestión pública.
- Evaluar y realizar seguimiento a la sociedad civil y a las ONG, las cuales, en la mayoría de los casos, han pasado desapercibidas en cuanto a la exigencia de transparencia.
- Enfrentar tanto al sector público como privado, si no cuentan con posiciones comprometidas con la transparencia.

- Evaluar, como una herramienta relevante, la transparencia, en el sentido de integridad, definiéndola y desarrollándola de manera exacta.

Problema general (pp. 26-36):

La poca exigencia de transparencia en el sector público y privado en el contexto de lucha contra la corrupción y las malas prácticas, la no existencia de adecuados patrones de transparencia para el tercer sector y la ausencia de institucionalidad legal para las donaciones y la filantropía.

Instrumentos de recopilación de datos:

El autor utilizó las definiciones y teorías de diversos autores, así como publicaciones de diarios chilenos, entrevistas, casos y leyes en relación con el tema de la transparencia en Chile.

Conclusiones (pp. 478-484):

- El derecho de acceso de información cumple un rol muy importante en el proceso de rendición de cuentas, responsabilidad administrativa y aporta legitimidad.
- Debido a las exigencias de la sociedad civil, se logró que los mecanismos de acceso a la información pública fueran reconocidos a nivel internacional.
- Mayor transparencia no implica necesariamente que se vaya a recuperar la confianza de las personas ni que se vayan a abolir fraudes tributarios.

- El compromiso con los *stakeholder* o grupo de intereses debe ser la prioridad de toda entidad y no solo cumplir con las regulaciones y rendir cuentas.
- Las ONG deben ser constantemente transparentes debido a su propia esencia y labor.

5) Las ONG como agentes de desarrollo: la cadena de la ayuda y los procesos de aprendizaje y formación de capital social: un estudio de caso: la experiencia del proyecto PN-23 de CARE Bolivia en Villa Serrano (2002)

Datos bibliográficos:

Rodríguez-Carmona Velasco, A. (2002). *Las ONG como agentes de desarrollo: la cadena de la ayuda y los procesos de aprendizaje y formación de capital social: un estudio de caso: la experiencia del proyecto PN-23 de CARE Bolivia en Villa Serrano* (tesis doctoral). E-prints Complutense. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/4816/1/T26117.pdf>

Objetivo:

Analizar las condiciones de las agencias gubernamentales en relación con su papel y campo de acción sobre las cadenas de ayuda, el marco institucional formado por los mercados de solidaridad, los esquemas financiación de las intervenciones, los sistemas de rendición de cuentas y las relaciones entre donantes y receptores.

Problema general:

Durante muchos años las ONG gozaban de la confianza de las sociedades civiles desarrolladas y descuidaron la reflexión sobre su propio trabajo, limitando la evaluación a un mero ejercicio de rendición de cuentas y estimación del grado de cumplimiento de los objetivos predeterminados de las intervenciones, sin prestar suficiente atención a un enfoque de aprendizaje. (p. 13).

Instrumentos de recolección de datos:

Revisión de documentación, entrevistas a personajes clave en CARE y visita de campo.

Conclusiones (pp. 519-521):

- Se corrobora que el marco institucional de financiación limita a los organismos del aprendizaje y formación de capital social.
- Impacto positivo de las cadenas de ayuda sobre las intervenciones a las ONG.
- Existe ineficiencia en el marco institucional de las cadenas de ayuda que, además, es esencial para un buen sistema de control.
- Las cadenas de ayuda, marcos institucionales como valores y propios ideales son aspectos determinantes de las ONG.

6) La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas (2010)

Datos bibliográficos:

Herranz de la Casa, J. M. (2010). *La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas* (tesis doctoral). E-prints Complutense. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/11539/1/T29229.pdf>

Objetivo:

- Investigar a las organizaciones no lucrativas a partir del análisis de la relación entre la comunicación y transparencia considerando la rendición de cuentas de manera implícita. Estos factores contribuyen a mejorar la confianza, la legitimidad, así como también lograr donantes, socios y voluntarios.

Problema general:

Las ONG y ONL están perdiendo la confianza y credibilidad en la sociedad. Las razones que están llevando a esta nueva situación son su cercanía a empresas y gobiernos que hacen cuestionar su independencia. También, cada día son más numerosos los escándalos, corrupción, abusos o prácticas de mala gestión que aparecen en los medios de comunicación. (p. 13)

Instrumentos de recolección de datos:

Se entrevistó con cuestionarios semiestructurados a grupos de discusión de diversas organizaciones.

Conclusiones (pp. 319-320):

- En medio de conflictos sociales, la transparencia es considerada como un valor central de la verdad, y sus elementos son la ética, la moral y la confianza.
- Para que las empresas e instituciones ganen confianza deben mostrar transparencia y estar al alcance de cualquier persona.
- Se propone: “La fórmula que verifica la potencialidad de la sinergia entre comunicación y transparencia es: Transparencia (valor) X Comunicación (estrategia y herramienta) = Imagen (percepción), Confianza (sentimiento), Reputación (reconocimiento)” (p. 320).
- Uno de los pilares de la fórmula es ir más allá del concepto de rendición de cuentas, es decir, transformar la transparencia en un acto comunicativo y que se aplique diariamente en las organizaciones.

7) Arreglos institucionales de rendición de cuentas para el control de la corrupción en Colombia (2012)

Datos bibliográficos:

Isaza, C. (2012). *Arreglos institucionales de rendición de cuentas para el control de la corrupción en Colombia* (tesis doctoral). E-prints Complutense. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/16232/1/T33922.pdf>

Objetivos:

- Estudiar la relación entre la rendición de cuentas y el control, prevención y lucha contra la corrupción.
- Evaluar las medidas anticorrupción en Colombia entre 1990-2010.
- Analizar el modelo institucional de rendición de cuentas en Colombia.

Problema general:

“¿Por qué el diseño institucional para reducir la corrupción en Colombia durante los últimos 20 años no ha sido efectivo?” (p. 189).

Instrumentos de recolección de datos:

Se obtuvo evidencias a través de entrevistas a personajes colombianos gubernamentales y no gubernamentales, también se utilizaron indicadores e

índices internacionales sobre corrupción, así como encuestas estandarizadas para la rendición de cuentas.

Conclusiones (pp. 265-267):

- La rendición de cuentas en Colombia se caracteriza por tener dos tipos de áreas: una como exceso y otra como déficit, lo cual produce inestabilidad en su función. Esto es causado por una desunión entre instituciones informales y formales.
- Es evidente que una rendición de cuentas disfuncional no es efectiva para modificar o disminuir la corrupción.
- En Colombia no existen mecanismos de control para los actores o un modelo institucional para prevenir conductas corruptas.
- El déficit de rendición de cuentas actúa sin ninguna influencia de alguna norma, lo cual los lleva a la corrupción.
- Los foros de rendición de cuentas se manejan entre la falta de exigencia o sanciones a los actores y la interferencia indebida en competencias de los mismos (p. 267).

2.2.1.2. Artículos científicos o papers.

1) Transparencia y rendición de cuentas en las entidades no lucrativas. El caso de las fundaciones (2012)

Datos bibliográficos:

Rovira Val, M. R., Jerez Bernat, F., & Johanisova, N. (2012). Transparencia y rendición de cuentas en las entidades no lucrativas. El caso de las fundaciones. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 14, 159-181.

Resumen:

Se analiza la transparencia y rendición de cuentas como uno de los problemas del sector y además despierta el interés a la sociedad. Se proponen iniciativas de gestión para la transparencia y rendición de cuentas, por las propias entidades no lucrativas, ya que cada vez más se incrementan las dudas. Finalmente, se concluye que existen factores como tamaño de organización, costo económico, escasa altura de transparencia son obstáculos perjudiciales al sector, también se resalta la importancia de la rendición de cuentas debe desarrollarse cada vez más.

Conclusiones (pp. 175-177):

- Las distintas entidades de dicho sector tienen la característica de servir a la sociedad teniendo como objetivo gestionar actividades sin ánimos de lucro (entidades no lucrativas [ENL]).
- Ante el incremento de las exigencias de transparencia por parte de los interesados en las organizaciones, la rendición de cuentas es cada vez más necesaria para cubrir sus expectativas. Sin embargo, existen algunas deficiencias de transparencia y rendición de cuentas por parte de estas ENL que afectan el grado de confianza.
- En vista de estos problemas, la Global Reporting Initiative (GRI) planteó indicadores de eficacia para conseguir que se optimice la transparencia y rendición de cuentas.
- Es indispensable que las ENL mejoren sus técnicas de gestión, así como el buen gobierno, la transparencia y la rendición de cuentas.
- Se sugiere que las ENL se enfoquen en mejorar y desarrollar su rendición de cuentas hacia los grupos de interés para lograr mayor confiabilidad, transparencia y obtener beneficios para la entidad y la sociedad.
- Existen algunos factores negativos, como el tamaño de la organización, ya que, si es pequeña, hay una mayor deficiencia en su estructura de sistemas contable y administrativo y no cuenta con herramientas de buena gestión.

2) Transparencia y rendición de cuentas de organizaciones civiles de México (2011)

Datos bibliográficos:

Gordon Rapoport, S. (2011). Transparencia y rendición de cuentas de organizaciones civiles de México. *Revista Mexicana de Sociología*, 73(2), 199-229.

Resumen:

Este artículo presenta diversos obstáculos ante la rendición de cuentas con la introducción de variables, para su respectivo análisis, internas y externas. Entre las variables internas están el tamaño y la profesionalización según la rendición de cuentas, mientras que entre las externas figuran el marco legal y el acceso al financiamiento. Asimismo, evalúa las encuestas tomadas a las organizaciones integrantes del Centro mexicano para la filantropía (Cemefi).

Conclusiones (pp. 225-226):

- El marco legal influye y articula la rendición de cuentas y ello puede verse reflejado en distintas variables, entre ellas, la figura legal bajo la que se registran las organizaciones: las organizaciones que están estrictamente reguladas dan a conocer mayor información, mientras que las que tienen un bajo control estatal no presentan informes.
- El tamaño de las organizaciones tiene dirección proporcional a la variable de rendición de cuentas, es decir, si aumenta el tamaño de la organización se incrementa la presentación de informes o rendición de cuentas.

- A pesar de que solo se analizó a los afiliados al Cemefi, se obtuvo un modelo de comportamiento frente a transparencia y rendición de cuentas.
- La presentación de informes o rendición de cuentas de las organizaciones aumenta según su incremento personal (contratado o voluntario).
- En un inicio se sostuvo la hipótesis de que mientras más personas fueran atendidas en un año mayores serían los informes de rendición de cuentas. Sin embargo, los resultados demostraron todo lo contrario: una mayor atención significó una mayor dificultad para que las organizaciones presentasen informes, por lo tanto, hubo menos rendición de cuentas.

3) El desarrollo de las ONG de México y su coincidencia con los Objetivos para el Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (2017)

Datos bibliográficos:

Rodríguez Cardoso, L. (2017). El desarrollo de las ONG de México y su coincidencia con los Objetivos para el Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 91, 59-84.

Resumen:

La primera sección de este trabajo abarca la evaluación de las actividades de las ONG de México, las cuales tienen diferentes objetivos en sí. Dicha evaluación considera las coincidencias con los organismos de desarrollo sostenible, a partir de enfoques y técnicas. Debido a la poca información existente sobre las ONG mexicanas, este artículo las identifica como conjunto, las localiza regionalmente y destaca a todas las ONG de desarrollo sostenible por su reconocimiento y contribución nacional.

El fin de este artículo ha sido desarrollar una visión amplia del desarrollo no gubernamental y las coincidencias que obtenidas en relación con los objetivos de la Agenda 2030. Incluye, asimismo, enfoques teóricos, estudios de ONG, aportes al medio ambiente y variables (actividades de cada ONG, antigüedad y experiencia) a partir de la información de los 21 casos estudiados.

A modo de conclusión, se sostiene que se ha incrementado aceleradamente el número de ONG mexicanas vinculadas con el Desarrollo Sostenible y con las acciones del gobierno. En resumen, la igualdad entre el desarrollo de las ONG y el desarrollo sostenible son relevantes para la nación y es primordial contar con su presencia en aquellos lugares del país con menos acciones gubernamentales.

Conclusiones (p. 78):

Existe una resistencia por parte de las OSC a ser evaluadas probablemente debido a la falta de cultura en evaluación y al miedo a ser penalizadas. Las organizaciones prefieren invertir en más acciones antes de hacerlo en evaluaciones. (p. 78)

4) What is negotiated in negotiated accountability? The case of INGO (2017)

Datos bibliográficos:

Berghmans, M., Simons, M., y Vandenabeele, J. (2017). What is negotiated in negotiated accountability? The case of INGO. *J. Voluntar*, 28(4), 1529-1561. doi: 10.1007/s11266-016-9759-3

Resumen:

Se discute la perspectiva constructivista y lo negociado en la rendición de cuentas de las ONGI. Según esta perspectiva, la rendición de cuentas de las ONGI es un proceso de relaciones y negociaciones mutuas entre diferentes stakeholders de las ONGI, quienes tienen diferentes demandas.

Mediante un análisis de instrumentos y procedimientos de rendición de cuentas, examinamos de cerca cómo las demandas de los stakeholders están integradas para cada relación de rendición de cuentas en particular, en las cuales se sostienen en cada lógica de rendición de cuentas. De este análisis, se afirma que debido a diferencias que existen entre estas lógicas de rendición de cuentas, es posible que los procesos de negociación estén llenos de tensiones y compensaciones complejas y también algunas lógicas de rendición de cuentas son mucho más claras y convincentes que otras, una perspectiva constructivista de ella no coincide necesariamente con una comprensión de rendición de cuentas de las ONGI en las que se da primordial importancia a los beneficiarios.

Conclusiones (pp. 24-27):

- Se concluye que las demandas de rendición de cuentas por parte de los gobiernos están sujetos al control de estatal, además cuando se trata de la relación entre donantes y ONGI, es un control entre el principal y un agente, los beneficiarios y las ONGI está formado por ideas con capacidad de respuesta e idea de cooperación y el dialogo democrático. La rendición de cuenta entre las ONGI y el público general parece que se sustenta con transparencia, si son estrictamente exigidas por agencias o algún órgano de control.
- Se ha obtenido diferentes relaciones de rendición de cuentas y sus lógicas a partir de la perspectiva constructivista, pueden surgir discrepancias y diferencias en los procesos de negociación.
- Queda demostrado que las exigencias de rendición de cuentas provenientes de diferentes grupos de interés con frecuencia pertenecen a diferentes situaciones y notablemente a diferentes lógicas, además de diferenciarse por su notable claridad y convencimiento.

5) *Accountability and control in non-governmental organizations (NGOS) - A case of Bangladesh (2004)*

Datos bibliográficos:

Uddin Ahmed, Z. (2004). Accountability and control in non-governmental organizations (NGOS) - A case of Bangladesh. *Fourth Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference*, del 4 al 6 de julio. Singapur.

Resumen:

Se ha incrementado las ONG en Bangladesh debido al ineficiente gobierno y sus políticas. Estas ONG de desarrollo se han visto sometidas a presentar rendición de cuentas e indicadores de sus actividades de producción, así como su impacto y capacidad. Se conoce muy poco acerca de efectividad y eficiencia de las ONG, lo cual se aprovechará este vacío para poder analizar la rendición de cuentas y sistemas de control específicamente en el área de las comunidades nativas de Bangladesh ONG, por ejemplo, BRAC (Bangladesh Rural Advancement Committee) realiza actividades en favor de zonas de pobreza extrema, además cuenta con 58 892 personas que trabajan en ello.

Sus mecanismos de rendición de cuentas tanto para el gobierno y los donantes están operando, sin embargo, existe el problema en el rendimiento de cuentas a beneficiarios, referido en la pobreza. La indiferencia de las políticas para la pobreza hace mucho más grave la situación. El incremento de problemas sociales, políticos, económico ha creado tensión entre el gobierno y algunos segmentos de la población. Se discute que las ONG entran

como intermediario entre donantes y los beneficiarios y así excluyendo al gobierno.

Conclusiones (pp. 14-15):

- Existen algunos grupos sociales que están en recelo con las ONG, debido a que las ONG tiene mayor influencia en el área, ya que cada vez ellos invierten en producción de bajo costo con el fin de recaudación de fondos.
- Las ONG no hacen más que apoyar a los pobres dándoles beneficios, por otra parte, ayuda al gobierno sea más responsable.
- Existe posibilidad a futuro las ONG se separen de las sociedades civiles.
- Las actividades de las ONG de desarrollo han confirmado que son firmes con sus principios. Además, conserva diversos mecanismos de control como aprendizaje, confianza, calidad de liderazgo visionario y dinamismos exitosos ayudan a BRAC a garantizar responsabilidad y transparencia.

6) El reto de la comunicación en el tercer sector no lucrativo (2008)

Datos bibliográficos:

Balas Lara, M. (2008). El reto de la comunicación en el tercer sector no lucrativo. *Revista española del tercer sector*, 8, 17-37.

Resumen:

El propósito es valorar la comunicación como algo indispensable para demostrar que tan veraz y eficiente es el tercer sector no lucrativo frente a la administración, los grupos de interés y el público general. Ante ciertos actos de corrupción en dicho sector se ha despertado dudas acerca de la legitimidad de sus integrantes y su entorno, así como se pone en entredicho el aporte que brindan a la sociedad. Perder la confianza de la sociedad es un problema por falta de un eficiente sistema de rendición de cuentas y una comunicación transparente por parte de las ONG, entonces la confianza es el sostén de las entidades del tercer sector.

Ante los problemas que afronta las organizaciones de este sector se abordara como mejoran su imagen frente al público, se describirá cuáles son las causas de los problemas que están atravesando como la desconfianza y su mala representación. Asimismo, se estudia como es el papel de financiamiento para la recuperación de su imagen y también se da a conocer las estrategias de comunicación que las organizaciones proponen para una mejor imagen y resultados.

Conclusiones (pp. 32-35):

- El problema es la falta de comunicación y la falta de planeamiento estratégico y escasa comunicación interna, produce descoordinación de mensajes en su interior.
- Se corroboró que existe nula inversión en comunicación hacia su entorno exterior, sin embargo, solamente actúan cuando desean captar fondos con algunos procesos comunicativos y mostrarse transparentes, lo cual esto no tiene sostenibilidad a largo plazo en

organización su reputación se puede ir deteriorando y por lo tanto también del sector.

- La rendición de cuentas y su transparencia es importante para mantener la imagen del sector, sin embargo, existe problemas con el alcance de la rendición de cuentas, además de los problemas de gestión de información que contribuyen a la ausencia de transparencia.

7) Rendición de cuentas y el control en organizaciones de la sociedad civil en Venezuela: ¿control externo o control social? (2015)

Datos bibliográficos:

Briceño, M., Maraboli, A., Linares, Y., Cote, M., & Carrero, M. (2015). Rendición de cuentas y el control en organizaciones de la sociedad civil en Venezuela: ¿control externo o control social? *Visión Gerencial*, 14(1), 181-198. Recuperado de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/6781/6609>

Resumen:

Toda entidad que utiliza recursos públicos tiene la responsabilidad de dar a conocer sus acciones y decisiones, este control se basa en la rendición de cuentas, se analizara su teoría y su aplicación, ya que esto ayuda a una eficiencia en las gestiones públicas, como también de organizaciones de sociedad civil en Venezuela que se desempeñan como nexo entre el Estado y la población.

Conclusiones (pp. 190-195):

La rendición de cuentas debería ser institucionalizado y ser un solo sistema, de manera que sea de manera transparente y oportuna, asimismo, lo importante es que se encuentre al alcance de todos los grupos de interés y realizada de manera correcta.

“Considerando los ámbitos de legitimidad, la construcción de sistemas de rendición de cuentas implica el desarrollo de algunas tareas, tales como: (a) articulación de estrategias y cadena de valor, (b) identificación y priorización de partes interesadas, (c) establecimiento de estándares y medición de desempeños, (d) evaluación y comunicación de resultados y (e) creación de mecanismos que permitan extraer conclusiones sobre el desempeño.” (p. 190).

8) Gestionar con calidad las entidades sin ánimo de lucro: hacia una eficacia, eficiencia y economía en la rendición de cuentas (2015)

Datos bibliográficos:

Maguregui, M., Corral, J., & Elechiguerra, C. (2015). Gestionar con calidad las entidades sin ánimo de lucro: hacia una eficacia, eficiencia y economía en la rendición de cuentas. *Revista de Estudios Empresariales*, 1, 28-57.

Resumen:

El artículo tiene como propósito es estudiar la importancia sobre gestión de calidad, medición y objetivos estratégicos, así como las técnicas de gestión sobre entidades no lucrativas. La legitimidad es generada por la transparencia, lo cual aporta a las entidades una buena reputación, y propicia

a la eficiencia de rendición de cuentas aportando a una mejora continua y gestión transparente. Se contribuye a las entidades sin ánimo de lucro una serie de conclusiones para una mejora y estabilidad en un futuro.

Conclusiones (p. 52):

El sector no lucrativo debe regirse por la transparencia, ya que así podrá obtener legitimidad, credibilidad y confianza por parte de la sociedad y los demás sectores.

Factor importante para neutralizar la corrupción, escándalos y demás dudosos actos. Las entidades deben formularse como objetivos la responsabilidad y la rendición de cuentas ante sus desempeños de gestiones, además acudir a la innovación y actualización constante.

9) *Putting the last first: The case for community – focused and peer – managed NGO accountability mechanisms* (2012)

Datos bibliográficos:

Murtaza, N. (2012). Putting the lasts first: The case for community-focused and peer-manage NGO accountability mechanisms. *Voluntas*, 23(1), 109-125. doi: <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9181-9>

Resumen:

La exigencia de responsabilidad se ha fortalecido en los últimos años para las ONG, asimismo, según el marco analítico integral, se debe prevalecer la responsabilidad de los agentes ante donantes y juntas, y demostrar si

existe una baja calidad de rendición de cuentas. El presente artículo aporta mecanismos de responsabilidad manejados por los coordinadores de ONG, resaltando la importancia de rendición de cuentas hacia la sociedad, para un mejor actuar de las ONG.

Conclusiones (p. 123):

Para mayor entendimiento a cerca de rendición de cuentas se brindó un marco integral, demuestra que los informes de rendición de cuentas de las ONG son poco persuasivos para la sociedad y los grupos de interés. Debido a toda esta situación existe problemas de legitimidad y el bajo impacto de los programas hechos por ONG, así como también ciertos enfoques carecen de precisión, eficacia y objetividad, por lo tanto, no se logra la finalidad de la rendición de cuentas como la demostración de una acción aceptable a la excelencia y la garantía de obtener equidad en lo política y económico.

10) ¿Siguen las ONG españolas los mecanismos voluntarios de accountability? Análisis del seguimiento de un grupo de ONG españolas de los principios propuestos por la Fundación Lealtad (2014)

Datos bibliográficos:

Villarroya, M. B., & Inglada, M. E. (2014). ¿Siguen las ONG españolas los mecanismos voluntarios de accountability? Análisis del seguimiento de un grupo de ONG españolas de los principios propuestos por la Fundación Lealtad. *Revista de Estudios Cooperativos*, 115, 186- 214. doi: http://dx.doi.org/10.5209/rev_REVE.2014.v115.45275

Resumen:

La transparencia de la información manifestadas por las ONG es el factor importante para que los donantes y la sociedad confíen en ellos. La auditoría de la información como indicador del cumplimiento de normas contables aporta a su calidad y estabilidad.

El análisis se centra en el uso de las buenas prácticas y normas contables de un grupo de ONG en España, propuestas por la Fundación Lealtad, la intención es probar cuales son las implicancias del incumplimiento de las buenas prácticas.

Conclusiones (pp. 195-202):

Según Fundación Lealtad existen ONG que no cumplen con los subprincipios propuestos por ellos, es decir no siguen las recomendaciones definidas por Fundación Lealtad que son la Transparencia y Buenas Prácticas. Demuestran que el 36.8% de ONG cumplen dicha recomendación, mientras el 63.1% no los efectúa.

Ante todo, se destaca que lo apropiado para las ONG es proporcionar información acerca de sus actividades, utilidad de una página web, esto fortalecerá la comunicación con los donantes y la sociedad. Asimismo, el hecho de tener mayor tamaño demuestra mayor transparencia, ya que cuentan mayores ingresos que les permite brindar cualquier información que se solicite. De hecho, se ha encontrado evidencia de ONG que tienen actividades a nivel mundial son más transparentes que los que realizan actividades en España.

11) *Accountability in practice: mechanisms for NGOs* (2003)

Datos bibliográficos:

Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813-829.

Resumen:

El artículo estudia como los mecanismos de rendición de cuentas son aplicados por las ONG, son los siguientes: informes y declaraciones de divulgación, evaluaciones de desempeño y evaluaciones, participación, autorregulación y auditorías sociales. Cada cuenta con su característica en particular, del cual son analizados con base en tres dimensiones como ascendente-descendente, interna-externa y funcional-estratégica, que en la práctica son donantes como ascendente, mientras los descendente aún no están lo suficiente desarrollados. Conjuntamente, la respuesta de la rendición de cuentas funcionales depende de los procesos estratégicos a largo plazo, de los cuales son precisos para un desarrollo social y político. Además, se dilucida las implicancias necesarias para ONG y donantes.

Conclusiones (p. 824):

- Los mecanismos estratégicos que deben tomar en cuenta las ONG son la autorregulación y la auditoría social.
- La autorregulación está encaminada a cambios en el sector mediante dos importantes estrategias como el aporte de ciertos códigos de comportamiento y la formación de organización

coordinadoras, quienes tienen la potestad de debatir políticamente a nivel nacional.

- Como respuesta estratégica es la auditoria social, a medida que crea perspectivas a largo plazo en cuanto al desarrollo social, centrándose en la toma de decisiones de las partes interesadas como también basándose en los planes de las organizaciones.
- Ante limitaciones de recursos en las organizaciones, estas deben acudir a la responsabilidad estratégica realizando modificaciones en la evaluación de desempeño a corto plazo y pasar a modelos de participación con vistas a largo plazo.
- Después de todo lo discutido, se demuestra que la rendición de cuentas es la responsabilidad de los actores que dependen de lo externo como también de sus acciones.
- Se sugiere que la rendición de cuentas funcione en distintas dimensiones con la participación de patrocinadores, clientes y el personal, utilizando medidas de desempeño como externo, internos, legal y voluntarios.

12)Transparencia activa y rendición de cuentas vía web en ONG de Antioquía (2012)

Datos bibliográficos:

Restrepo, J. & Espinosa, J. (2012). Transparencia activa y rendición de cuentas vía web en ONG de Antioquía. *Contaduría Universidad de Antioquía*, 6(1), 1-23.

Resumen:

La responsabilidad de brindar información a los diversos agentes, por parte de las ONG, es un tema de importancia global y más aún la información que publican a través de internet. La información es una herramienta fundamental para una transparencia activa, para cumplir con la rendición de cuentas.

Este artículo consolida herramientas y prácticas de rendición de cuentas de las ONG de Antioquía que pueden permitirles una transparencia activa a través de portales web. En este caso, se estudió a 100 organizaciones inscritas en la Federación Antioqueña de ONG. Asimismo, se pudo validar cuatro dimensiones como gobierno corporativo, visibilidad, actividades y recursos y comunicación a través de los errores hallados en la información, y se pusieron en cuestión los hechos financieros y de gobierno corporativo, con el fin de que estos hechos puedan ser seguidos por otras ONG.

Conclusiones (p. 21):

- Se deben construir puntos de capacitación y ejercicios de rendición colectiva para mejorar las herramientas y capacidades, además de ofrecer alternativas de responsabilidad social.
- Para perfeccionar la rendición de cuentas vía web se debe dar continuidad a periodos de corto y largo plazo, con la construcción, a su vez, de una curva de rendimiento según los resultados obtenidos.
- Se debe responder a la comunidad acerca de las actividades, programas y proyectos que llevan a cabo las ONG mediante

prácticas de transparencia activa y rendición de cuentas, así como del manejo de recursos destinados para el desarrollo del país. Ante todo, es indispensable hacer valer la acción y compromiso de estas organizaciones con los bienes públicos, y demostrar su calidad y ética.

13) La transparencia de las ONG: rendición de cuentas obligatoria versus voluntaria a través de la web (2009)

Datos bibliográficos:

Caba, M; Gálvez, M; López, M. (2009). La transparencia de las ONG: Rendición de cuentas obligatoria versus voluntaria a través de la Web. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 54(1), 117-143.

Resumen:

Dada la importancia que tienen las ONG, este artículo propone mecanismos de control que son obligatorios y voluntarios, ya que son parte de la transparencia en la rendición de cuentas. En ese sentido, el uso de Internet se destaca como instrumento para difusión de información; por tanto, se pretende resaltar qué tanta visibilidad tiene la información brindada por aquellas organizaciones encargadas del control de la rendición de cuentas de manera voluntaria y obligada. De esta manera, se realiza una comparación entre el anuncio de información a las prácticas legales y la demostración voluntaria a través del internet.

Conclusiones (p. 140):

- El incremento de las demandas de rendición de cuentas por parte de grupos interesados es cada vez mayor. La rendición de cuentas es la justificación de acciones en lo económico, organizativo y actividades realizadas por las ONG. Ante todo, Internet es una herramienta importante para mayor efectividad en la comunicación de las organizaciones.
- Se muestran dos grupos de mecanismos de control para mayor eficacia en rendición de cuentas: el primero está confirmado por aquellos instrumentos formales propuestos por organismos públicos; el otro grupo, por las iniciativas voluntarias por parte de las ONG.
- Se descubrió que las plataformas de algunas ONG muestran transparencia económica; sin embargo, la información de interés no se expone en las plataformas on-line; por tanto, las ONG deben tomar en cuenta, habilitar y mejorar los diseños de sus páginas para tener una mayor accesibilidad y, de esta manera, incrementar su legitimidad.

2.2.2. Legitimidad

2.2.2.1. Tesis.

- 1) Micro y macro fundamentos de las estrategias medioambientales proactivas. Un enfoque desde la visión natural de recursos y capacidades (2018)**

Datos bibliográficos:

Balarezo, R. (2018) *Micro y macro fundamentos de las estrategias medioambientales proactivas. Un enfoque desde la visión natural de recursos y capacidades* (tesis doctoral). E-prints Complutense. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/49901/1/T40531.pdf>

Objetivo:

Identificar cómo una empresa puede desarrollar capacidades medioambientales, así como qué factores influyen para lograrlo, y si las prácticas sociales y medioambientales ayudan a ser rentable a la empresa.

El autor se basará en variables como cultura medio ambiental, compromiso medio ambiental de alta dirección y líder medio ambiental, asimismo se

considera a la reputación medioambiental con base en visión natural de recurso y capacidades, teoría basada fundamentos ambientales y desarrollo sostenible, se cuenta también con la teoría institucional, poniendo en cuestión si las empresas operan dentro del marco institucional o si están en riesgo por incumplimiento de las normas, afectando así su legitimidad y también a los stakeholders, estos serán parte de los factores externos.

Instrumento de recolección:

Se recolectó información a través de entrevistas a distintas industrias de minería, pesca, construcción, transporte, textil y forestal. También, se acudió al análisis de distintos estudios de fenómenos de interacción de la empresa con el medio ambiente, mediante cuestionarios. Se tomó la base de datos del Wall Street Journal, TRI, para la variable independiente legitimidad medioambiental corporativa.

Conclusiones (pp. 203-206):

- Las iniciativas de gestión medioambientales aportarán la mejoría en la reputación o legitimidad de la empresa.
- Se concluye que las empresas que participan proactivamente en gestiones medio ambientales logran mayores ventas, pueden desarrollar nuevos productos e integrarse en el mercado y pueden obtener mayor ventaja contra sus competidores.
- Esta investigación ha contribuido a que las empresas del Perú tomen si estas medidas medioambientales hacen más competitivos y rentables.

2) La gestión de las ONG de desarrollo en su lucha por la supervivencia: legitimidades, estructura y entornos (2013)

Datos bibliográficos:

Gradillas Reverté, M. C. (2013). *La gestión de las ONG de desarrollo en su lucha por la supervivencia. Legitimidades, estructura y entornos* (tesis doctoral). Universitat de Barcelona. Xarxa, repositorio corporativo. Recuperado de https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/131947/MCGR_TESIS.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Objetivo:

Estudiar el comportamiento de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo respecto a su entorno, a partir del punto de vista sociológico, como modelador y constructor social, basados en la teoría institucional. Conjuntamente, se busca qué legitimidades en base a qué criterios organizacionales realizan su comportamiento, así como cuál es misión, finalidad y objetivos propios de las ONG de desarrollo.

Analizar los sistemas de gestión y proceso organizativo de ONGD, identificando elementos claves como legitimidad a las ONG, rendición de cuentas, representatividad.

Problema general:

Las críticas y cuestionamientos a cerca de la legitimidad de las ONGD como agentes verídicos, ante resultados de bajo impacto de sus intervenciones en la sociedad.

Instrumentos de recolección de datos:

Se realizó entrevistas a diferentes directivos y trabajadores de las ONGD.

Conclusiones (pp. 350-355):

- La medición de rendimiento de resultados de los programas realizados por las ONGD, quienes no consideran como un aporte de legitimidad.
- Es necesario que las organizaciones asuman retos de gestión como el caso de AECID en España, como requisitos de acceso a sus ayudas, introducir “conceptos de gestión de calidad, gestión de conocimiento o sistemas de evaluación de los resultados, aparte de la redición de cuentas y necesaria experiencia” (p. 350).
- Pocas son las ONGD que tienen sistemas de calidad, buscando mayor aceptación social y obtener ventaja frente a los demás organismos.
- Se afirma que los propósitos principales de las ONGD son la captación y gestión de fondos, pero no brindan prioridad a su gestión.

3) La legitimidad de las universidades en el espacio europeo de educación superior. El caso de las universidades públicas de la comunidad de Madrid (2012)

Datos bibliográficos:

Cruz Suárez, A. (2012). *La legitimidad de las universidades en el espacio europeo de educación superior. El caso de las universidades públicas de la comunidad de Madrid* (tesis doctoral). Tesis doctoral, BURJC Digital. Recuperado de https://eciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/11409/Ana_Cruz_Suarez_2012_Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Objetivos:

- Examinar las diferencias entre las dimensiones de legitimidad y la legitimidad organizativa.
- Describir la dependencia que existe entre legitimidad y resultados organizativos.
- Analizar qué relación existe entre la legitimidad y el acceso.
- Determinar cuáles son recursos estratégicos para el crecimiento y la subsistencia de las organizaciones.

Problema general:

La desintegración y la lenta formación de la legitimidad a través de los últimos años en el ámbito universitario.

Instrumentos de recolección de datos:

Los datos se obtuvieron mediante cuestionarios a alumnos y profesores de universidades públicas de Madrid.

Conclusiones (pp. 150-237):

- La legitimidad está sujeto principalmente por la voluntad de aceptar sus objetivos como el grado de implantación y desarrollo.
- El autor destaca que, al analizar la correlación entre las fuentes de la legitimidad y su efecto organizativa, en los cuestionarios a la comunidad universitaria demostraron se disparejos en cuanto a formación, cultura y edad.
- Se consideró que los criterios de evaluación deberían ser las tres dimensiones de legitimidad (pragmática, moral y cognitiva) y evaluar sobre el comportamiento de los objetivos del EEES. Puesto que las evaluaciones de las fuentes de legitimidad había que tratarlas de forma desagregada, desarrollamos dos modelos.
- La legitimidad es importante para mayores beneficios de entidades, les genera acceso a recursos y mejor apertura de inversión. (Bansal & Clelland, 2004).

- “Se ha demostrado que las universidades, al igual que el resto de organizaciones, no son simplemente elementos pasivos en el proceso de legitimación, sino que pueden trabajar activamente para influenciar y manipular las percepciones de su entorno” (p. 237).

4) La reputación y la legitimidad como bienes intangibles en el sector público. El caso del ministro y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2011-2015) (2017)

Datos bibliográficos:

Robles López, C. (2017). *La reputación y la legitimidad como bienes intangibles en el sector público. El caso del ministro y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2011-2015)* (tesis doctoral). E-prints Complutense. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/44275/1/T39126.pdf>

Objetivos:

- Comunicar a partir de lo mediático, la legitimidad de las organizaciones públicas como también su reputación, los juicios de las organizaciones, prensa y ciudadanos aportara a su análisis: “Evaluar la reputación y la legitimidad mediática del Ministro/ Ministerio según los siguientes parámetros: las cuatro dimensiones de legitimidad, su carácter positivo/negativo/neutro y su contenido según los tipos juicios o atributos que se manejan en la literatura de la comunicación de organizaciones” (p. 150).

Problema:

La desconfianza de la ciudadanía sobre las instituciones públicas, como ha sido constatado en “diferentes informes (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos- OECD, 2015; informes de Naciones Unidas, el Banco Mundial, la Fundación Internacional Monetaria, la Organización de Estados Unidos y el Banco de Desarrollo de América Latina-CAF)” (p. 20).

Instrumento de recolección de datos:

La comunicación del ministro y del ministerio en sus cuentas de Twitter, análisis de contenido de reportes de prensa y Twitter con la finalidad de evaluar reputación y legitimidad mediática, por último, las opiniones de los ciudadanos en las redes sociales sobre ellos.

Conclusiones (pp. 269-273):

- La mejor manera de analizar la obtención de legitimidad es mediante el cumplimiento de normas, valores y las expectativas de la sociedad sobre los hechos de dichas organizaciones ante ellos.
- Mientras exista mayor sensatez por parte de las instituciones tendrá mayor legitimidad, autoridad, recursos y confianza por parte de la sociedad.
- Se afirma que para la formulación de medidas de reputación y legitimidad online se basan en los diálogos entre organización y los ciudadanos en otros medios.

5) Análisis de la legitimidad en el Sistema Sanitario Público: Estudio y medición en la Comunidad de Madrid (2015)

Leal, M. (2015). *Análisis de la legitimidad en el Sistema Sanitario Público: Estudio y medición en la Comunidad de Madrid* (tesis doctoral). BURJC Digital. Recuperado de <https://eciencia.urjc.es/handle/10115/13703>

Objetivo:

Estudiaremos los conflictos y asociaciones que se producen entre las dimensiones de la legitimidad para los diferentes agentes del sistema, así como las relaciones entre las fuentes de legitimidad. Para llegar al perfil de legitimidad del Sistema Sanitario Madrileño (SSM) se determinará los rasgos peculiares que caracterizan a este. (p. 5)

Problema general:

“En los últimos años la sanidad ha sufrido un recorte presupuestario importante, lo que significa que las CCAA (Comunidades Autónomas) disponen de menos recursos para hacer frente a una mayor carga sobre el sistema Nacional de Salud” (p. 3).

Instrumentos de recolección de datos:

Se clasifican los mejores hospitales, servicios hospitalarios y profesionales médicos por especialidades, donde se realizarán entrevistas a 2400 médicos, enfermeros, pacientes y periodistas especializados.

Conclusiones (pp. 285-286):

Todos los factores determinantes se relacionan de manera positiva con la legitimidad cognitiva a excepción de la consecución de información detallada y transparente que se relaciona de manera negativa. La justificación de ello la encontramos en que los pacientes lo que buscan es la calidad asistencial que se traduce en rápido diagnóstico, tratamiento, y curación de la enfermedad, depende de la diversidad de los pacientes y no tanto recibir información sobre las posibilidades del hospital, ya que un exceso de información puede producir problemas de percepción. (p. 286)

“Reconocemos la legitimidad moral cuando sus grupos de interés consideran que los objetivos y las acciones para conseguirlos son los más deseables, independientemente de la utilidad de estos para alcanzar rendimientos económicos” (p. 225).

6) Las organizaciones no gubernamentales como actores sociales en el fenómeno migratorio: el caso español (2008)

Datos bibliográficos:

Herranz, I. (2008). *Las organizaciones no gubernamentales como actores sociales en el fenómeno migratorio: El caso español* (tesis doctoral). Universidad de Castilla-La Mancha, Cuenca, España. Recuperado de <https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/976/243%20Las%20organizaciones%20no%20gubernamentales%20como%20actores%20sociales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Objetivos:

- Analizar el desarrollo legislativo según el tema migratorio. Además, se intenta cuantificar la magnitud, perfil sociodemográfico, características económicas de los extranjeros residentes. También se analiza la existencia de organizaciones no gubernamentales y cómo su legitimidad se basa en su desarrollo y que tan efectivas son.
- Estudiar la finalidad de algunas organizaciones, identificando las diferencias entre sus objetivos, posición social y reconocimiento de su legitimidad a nivel social. Para ello se contará con tres dimensiones para su análisis organizacional:
 - Fines proclamados: se refiere a dichas organizaciones que informan sobre cómo llega su legitimidad social.
 - Fines perseguidos: es decir, la orientación de la política interna en una organización.

- Fines vehiculados: cuando se obtienen los medios necesarios para sus logros.

Problema general:

¿Por qué estas organizaciones son un fenómeno diferente a otras formas de organización histórica? ¿Qué las hace configurarse como actores de máxima importancia en el desarrollo de políticas sociales no solo a nivel nacional sino también fuera de las fronteras de los Estados? En suma, ¿qué hay de nuevo y qué hay de homogéneo en este fenómeno? (p. 77)

Instrumentos de recolección de datos:

Se obtuvieron los datos mediante entrevistas a diversas organizaciones como al equipo directivo, profesionales o personal laboral, voluntariado e inmigrantes a quienes acoge la organización.

Conclusiones (pp. 231-235):

- La legitimidad de las organizaciones es forjada desde la capacidad de sus acciones, así como de su efectividad.
- “Ante el crecimiento de demandas sociales y el surgimiento de nuevos escenarios donde el Estado no se abastece, aparece las organizaciones con una fuerte legitimidad social, con mucha capacidad de tomar acciones inmediatas y efectivas sin ningún compromiso político” (p. 231).

- El reconocimiento social de las ONG forja legitimidad en las instituciones públicas o privadas.

2.2.2.2. Artículos científicos o papers.

1) Legitimidad como factor clave del éxito organizativo (2010)

Datos bibliográficos:

Díez Martín, F., Blanco González, A., & Prado Román, C. (2010). Legitimidad como factor clave del éxito organizativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 127-143.

Resumen:

Se da a conocer la importancia de la legitimidad en el desarrollo de las organizaciones, se considera que existen ciertas prácticas estratégicas por parte de ellas que les permite obtener, mantener o recuperar su legitimidad, lo cual les trae beneficios para su crecimiento y supervivencia.

Conclusiones (pp. 140-141):

- Se afirma que la legitimidad como factor de crecimiento organizativo propicia el acceso a más recursos.

- Permite mayor reconocimiento y aporta mayor estabilidad.
- La legitimidad es fundamental para cualquier tipo de organización, no necesariamente para las grandes organizaciones.
- La percepción que tiene la sociedad a cerca de tal organización es base de toda legitimidad.
- Se reconoce que, para las nacientes organizaciones con poca rentabilidad, pero realiza actividades para el bien de la sociedad, obtiene legitimidad y en un futuro podrán obtener mayores beneficios.

2) The moral legitimacy of NGOs as partners of corporations (2011)

Datos bibliográficos:

Baur, D., & Palazzo, G. (2011). The moral legitimacy of NGOs as partners of corporations. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 579-604. doi: <https://doi.org/10.5840/beq201121437>

Resumen:

Cuando las ONG y las empresas están asociadas despiertan el interés en la Corporate Social Responsibility (CSR), debido a la poca atención en su legitimidad, se sabe que las ONG actúan por bien común de la sociedad, por ello deben centrarse en su legitimidad moral. Para analizar la legitimidad moral de las ONG se propone un marco conceptual basado en tres dimensiones

derivado de la teoría democrática deliberativa. Se plantea tres características primordiales para juzgar la legitimidad de las ONG.

Conclusiones (pp. 595-596):

- La responsabilidad proviene de las cuatro dimensiones según la GAP (Government Accountability Project), estas dimensiones son transparencia, participación, evaluación y mecanismos de respuesta. La legitimidad moral está presente de forma implícita en estas cuatro dimensiones. Al mismo tiempo, un factor importante que determina a las ONG es el poder.
- Los criterios para evaluar fue la iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, lo cual proporciona e incita a la asociación entre empresas y ONG. La responsabilidad corporativa es su finalidad debido que las ONG no están forzadas a cumplir Comunicación de progreso, política propuesta por el Pacto Mundial para transparencia y responsabilidad de las empresas.
- Las empresas deben darse cuenta que asociarse con las ONG no es remedio para los problemas de la CSR. La crítica ayuda a evaluar como las ONG mantiene su legitimidad moral, las empresas pueden tomar la decisión si continúa su asociación.

3) Una oportunidad de mayor legitimidad de las ONG a través de la transparencia on-line: experiencia de las ONG españolas y mexicanas (2011)

Datos bibliográficos:

Caba Pérez, M. C., Gálvez Rodríguez, M. M., & López Godoy, M. (2011). Una oportunidad de mayor legitimidad de las ONG a través de la transparencia on-line: experiencia de las ONG españolas y mexicanas. *Contaduría y administración*, 234, 55-77.

Resumen:

Este artículo analiza cómo la transparencia de información se llega a transmitir en la plataforma online de las ONG españolas y mexicanas hacia los grupos de interés. Voluntariamente las ONG españolas se propusieron para su respectivo análisis de transparencia los criterios planteados por Fundación Lealtad. Se destaca que, entre las conclusiones, en los casos vistos de las ONG españolas y mexicanas les falta ser mucho más transparentes en su información online. Sin embargo, se está fomentando el buen uso de las plataformas online mediante los organismos públicos y privados.

Instrumento de recolección de datos:

Se ha tomado información de las plataformas on-line, páginas web, de las diferentes ONG. En las españolas se tiene una muestra de 128 ONG para su respectivo análisis, mientras en las mexicanas se tiene 80 ONG.

Conclusiones (pp. 70-72):

- Ante la desconfianza de malas prácticas con los recursos, la transparencia ayuda a atenuar las dudas, así como las legitimidades de las ONG y las páginas web deben ser completamente accesibles para las necesidades informativas de los *stakeholders*, además que son necesarios para mayor conocimiento de ellos y su difusión informativa.
- Se dispone de insuficiente información para realizar una comparativa entre las páginas web, ya que sus contenidos son más que descriptivos y estos no necesitan actualización cada cierto tiempo.
- Las ONG mexicanas no cuentan con portales web, puede deberse a los bajos recursos y a la situación política y económica que atraviesa dicho país. Además, se muestra el bajo interés por rendir cuentas o justificarse en cuanto a sus fondos gestionados, a pesar que están en la lucha contra la corrupción.

2.3. Bases teóricas

2.3.1. Generalidades

En este apartado se describirán todas las teorías generales que dan el marco para el estudio de la rendición de cuentas y la legitimidad en las ONGD. Con el propósito de entender el sector de las ONG y ONGD, se presenta, en primer lugar, el marco general al que pertenecen estas organizaciones, para luego acotar su ámbito de acción. Por ello, se comienza con la definición del tercer sector, el cual alberga a la sociedad civil de la cual forman parte las ONG y ONGD.

Posteriormente se presentan las dos variables de estudio desarrolladas en la investigación. La primera, rendición de cuentas y la segunda, legitimidad. Para las dos, se recoge a los principales autores que las han desarrollado.

El objetivo de estudio de esta investigación son las ONGD inscritas en la APCI. Por ello, se presentarán los principales conceptos que ayudarán a entender y desarrollar el tema de las ONGD que reciben fondos de la Cooperación Internacional y como referente aquellas dedicadas al sector educación.

2.3.1.1. Tercer sector.

Es importante definir qué se entiende por “tercer sector” para poder comprender en qué contexto se desarrollan e interactúan las ONG. Al respecto, hay diversidad de opiniones entre distintos autores. Bruhn (2000) opina que en algunos círculos del mundo de la cooperación internacional se dedican importantes esfuerzos para definir a dicho sector.

El tercer sector es, pues, un concepto muy complejo, cuyos actores, definiciones, tareas, beneficiarios y relaciones con lo público y lo privado varían según diferentes escuelas y autores. La literatura revisada afirma que dicho sector define el espacio entre las esferas públicas y privadas, y concluye que sus actores son privados, pero que proveen fines públicos, y que son solidarios, en la medida en que remiten a su carácter no lucrativo.

Si buscamos una definición simple podemos tomar la de Thompson (1998), quien explica que este sector comprende a todas las instituciones sin fines de lucro de la esfera privada que tienen objetivos de interés público. Según este autor (1998), a partir del cambio en el contexto político económico, en la década de 1980, se comenzó a vislumbrar más claramente a las instituciones sin fines de lucro y a dejar de lado la idea de que el tercer sector estaba integrado por dos bloques fuertes de instituciones: por un lado, las organizaciones de caridad y beneficencia, es decir, el bloque histórico, tradicional y conservador; y, por otro lado, las ONG, orientadas, en algunos casos, por una lógica política, moderna, alternativa y cuya razón de ser era el desarrollo social sustentable.

Fue en este contexto que se empezó a esbozar el concepto de un tercer sector, que trasciende al mercado y al Estado, y que está constituido por

organizaciones de uno y otro bloque, en el que la percepción funcional predominaba sobre la percepción político-ideológica (1998).

Thompson concluye que el tercer sector es un campo, dinámico y cambiante, en el que se enfrentan valores y tendencias. Si bien existen varios puntos de encuentro y se comparten historias comunes, no se puede afirmar que exista un interés común en él (1998).

En el Perú de las décadas de 1980 y 1990 las organizaciones privadas sin fines de lucro surgieron como actores claves y, con el paso del tiempo, su presencia y visibilidad en la sociedad aumentó. Esta presencia surgió en respuesta a la ausencia o debilidad del Estado para atender necesidades económicas, sociales y de diversa índole y también ante la limitada capacidad del sector empresarial (Portocarrero F. , Sanborn, Cueva, & Millán, 2002).

Estas organizaciones privadas sin fines de lucro, en sus diferentes formas centros deportivos y culturales, grupos de voluntarios, asociaciones, fundaciones, centros parroquiales, clubes departamentales, organizaciones no gubernamentales, entre otras, han orientado sus esfuerzos principalmente a labores de ayuda humanitaria, capacitación y desarrollo del ciudadano. A todas ellas se las conoce como el tercer sector, y sus acciones han logrado capturar la atención de los medios de comunicación y han creado opinión pública, fiscalización de gobiernos, promoción del trabajo voluntario, donaciones y otras acciones (Osorio, 1999).

Ahora bien, así como dichas organizaciones han logrado captar la atención de la opinión pública para mostrar el alcance de su trabajo y han suplido, en muchos casos, la presencia del Estado, también han sido y son el centro de atención debido a esta labor fiscalizadora. Por ello, más adelante, en la presente investigación, se desarrollará la necesidad que tienen estas organizaciones de ser transparentes, de rendir cuentas ante la sociedad por

el rol tan importante que, en muchos casos, están realizando como complemento o como actores principales ante las necesidades de la población.

En este sentido, Villar (2001) sostiene que, dado el aporte o contribución importante de las organizaciones del tercer sector a los problemas de equidad, pobreza, exclusión social, destrucción ambiental, entre otros, la sociedad ya no necesariamente tiene una actitud benevolente o complaciente respecto a ellas; en muchos casos, más bien, dichas organizaciones son examinadas, criticadas y hasta cuestionadas. Asimismo, ya que dichas organizaciones se encargan de temas críticos, representan a un colectivo y hablan por ellos, estas necesitan ser legitimadas por la sociedad. En otras palabras, la sociedad espera cuentas del tercer sector en relación a sus resultados, a su responsabilidad política y a su transparencia.

Diversos autores y organismos internacionales han seguido esta línea crítica o de preocupación por el tercer sector. Por ejemplo, el Banco Mundial, en el reporte del año 2001, presenta el potencial que tienen las ONGs en relación al desarrollo de proyectos que combaten la pobreza y en su capacidad para movilizar a los sectores pobres, pero también menciona que:

A veces las ONG reflejan el sistema político en el cual prosperan, o los grupos de interés local, y en ese sentido pueden no servir a los intereses de las personas pobres tan bien como lo decían. Las ONG no son la panacea y es importante que sean responsables por sus acciones, especialmente ante los grupos pobres que dicen representar. (Kanbur, Calvo, Das Gupta, Grootaert, Kwakwa, & Lustig, 2001, p. 111)

Otro ejemplo, proviene de la investigación académica: Edwards y Hulme (1996) sostienen que cada vez se cuestionan más las supuestas bondades

del tercer sector y que, por ello, es necesario desarrollar sistemas de rendición de cuentas o *accountability* y de evaluación de desempeño con el propósito de encaminar la efectividad de sus organizaciones.

Villar (2001) presenta algunas consideraciones que explican por qué el tercer sector soporta una presión por el incremento del escrutinio sobre sus acciones y resultados. La identificación de estas razones puede ayudar a explicar el concepto de rendición de cuentas o *accountability* y, así, identificar qué tipo de resultados o explicaciones se piden y quiénes lo hacen. Entre las consideraciones que presenta el autor cabe resaltar:

- Las organizaciones del tercer sector tienen cada vez más espacio representando a otros o hablando por ellos. Esta representatividad está siendo cuestionada, o por lo menos debatida, tanto por sus detractores como por algunos de sus representados.
- En la década de 1990 el número de estas organizaciones se incrementó significativamente y surgió una campaña de desprestigio como respuesta a esta visibilidad, que, en muchos casos, enfrentaba la estructura de poder existente. En consecuencia, la rendición de cuentas muchas veces se ha utilizado como parte de este reclamo a dichas organizaciones (Villar, 2001).
- Los mecanismos de captación de fondos y de recursos están cambiando y han surgido distintas fuentes de financiación: gobiernos, empresas privadas y organismos internacionales. Estos cambios obligan a que se adopten otros mecanismos en la organización y la necesidad de rendir cuentas, pues con ellos surgen también nuevas demandas de *accountability*.
- La última consideración tiene en cuenta los casos de escándalos, corrupción y quiebras de organizaciones del sector que tienen un alto

impacto en la sociedad, lo que implica una pérdida de confianza y legitimidad de dichas organizaciones y conlleva a que estas rindan cuentas para ser creíbles, para ser legítimas (Villar, 2001).

De acuerdo con Thompson (1998), el tercer sector está conformado por aquellas organizaciones sin fines de lucro que se desarrollan en un espacio privado y tienen como objetivo acciones de interés público. Como sostienen Portocarrero, Sanborn, Cueva y Millán, en el Perú, a partir de la década de 1980, las instituciones sin fines de lucro empezaron ganar más espacio y visibilidad y, en muchos casos, suplieron al Estado en la atención de necesidades de diversa índole de los sectores más necesitados.

Esta visibilidad las expone de tal manera que se hace necesario que estas organizaciones tomen conciencia de la necesidad de rendir cuentas sobre sus acciones, sobre sus metas alcanzadas y sobre el impacto que puedan generar.

Tanto los autores Edwards y Hulme como Villa resaltan la importancia que tiene la rendición de cuentas o *accountability*, dado que permitirá que las organizaciones sean legítimas, transparentes y confiables ante la sociedad.

2.3.1.2. Sociedad civil.

Definir el concepto de “sociedad civil” es bastante ambicioso. De acuerdo con la investigadora Nora Rabotnikof, quien ha realizado un profundo análisis del tema, en las décadas de 1980 y 1990, pocos conceptos son los que han propiciado largas discusiones y extensa bibliografía como el de sociedad civil.

Según Rabotnikof (1999), dicho concepto se asocia a un ámbito no estatal y más bien se relaciona directamente con la sociedad en general o a organizaciones como, por ejemplo, las asociaciones voluntarias y plurales.

Con el propósito de explicar el concepto de sociedad civil es necesario conocer y entender el contexto político que se presentó, a fines de la década de 1990, que lo hizo resurgir.

Este resurgimiento se puede explicar a través de momentos históricos puntuales según Rabotnikof (1999). En primer lugar, la presencia o visibilidad de la sociedad civil fue una respuesta crítica al socialismo autoritario que se vivía en aquellos años en Europa del Este. En este contexto, el concepto de sociedad civil replanteó la concepción de establecer vínculos sociales al margen del Estado y del partido, como una posibilidad que permitiría transformar los regímenes dictatoriales.

En segundo lugar, al otro lado del mundo, los cambios en las sociedades latinoamericanas en un determinado contexto político dieron el espacio necesario para el resurgimiento de la sociedad civil. Las etapas de la liberalización y de la democratización que vivían los pueblos latinoamericanos fueron un componente trascendental en la reconstrucción de la sociedad civil. Por ello, se la definía como grupos y asociaciones que se enfrentaban al sistema y al Estado. De esta manera, surgieron núcleos de la sociedad civil bajo la figura de asociaciones religiosas, asociaciones de interés, grupos vecinales, entre otros, que se fueron transformando en actores claves en relación a la consolidación democrática, ya que habían sobrevivido al autoritarismo y representaban la transición en el sistema.

Por otro lado, es importante mencionar que la atención se centró, sobre todo, en la relación de la sociedad civil con la sociedad política, debido a que, en algunos casos, se incluía a los partidos y a las organizaciones políticas como

parte de la sociedad civil. No obstante, en otros casos se mantiene la distinción entre sociedad civil y sociedad política.

Ahora bien, con el propósito de entender el alcance del concepto de sociedad civil y sus implicancias, Rabotnikof (1999) analiza los principales temas que considera problemáticos y frecuentes relacionados con la sociedad civil:

- Se percibe a la sociedad civil como una manera diferente de relacionarse y en algunos casos se la considera como el anti-Estado, lo cual genera ciertas tensiones con el mismo. Se presenta como una crítica de las políticas del Estado, que es la voz en alto de muchos reclamos y en ocasiones llena los espacios que deberían ser asumidos por el propio régimen estatal.
- Algunas definiciones de la sociedad civil excluyen a los partidos políticos y a los sindicatos, como se mencionó anteriormente. Ello debido a la existencia de relaciones conflictivas entre el sistema político y los propios partidos como consecuencia de canales de comunicación poco eficientes entre la sociedad civil y los partidos políticos, y también porque la sociedad civil se plantea como una forma distinta de hacer política.
- Por un lado, surgen nuevas formas de acción colectiva y por otro se empieza a esbozar una sensibilidad hacia la política, lo que ha impulsado a reconocer la necesidad de abrir espacios para recibir a las nuevas corrientes o manifestaciones de la sociedad civil. Por ello, la sociedad civil empieza a revelarse en varias sociedades como una señal entre lo político y lo cultural.

Otra visión es la de los organismos internacionales, que también presentan desde su perspectiva la definición de sociedad civil. En el caso del Banco

Interamericano de Desarrollo (BID), la noción de sociedad civil es incorporada directamente en relación con la modernización del Estado, lo que se relaciona con una visión más ligada a la tradición latinoamericana. Mientras que el Banco Mundial (BM) considera a la sociedad civil desde una lógica antiestatista y la asocia o iguala a las asociaciones voluntarias o a redes de organizaciones privadas (Rabotnikof, 1999).

De acuerdo con Balbis (2001), se presenta cierta uniformidad sobre el concepto de las organizaciones de la sociedad civil: estas se definen como organizaciones institucionalizadas en cuanto a su estructura organizacional independientemente de la forma jurídica que puedan tomar. Las principales características de estas organizaciones son las siguientes:

- Son privadas e independientes del Estado y de la administración pública. Pueden tener formas societarias distintas enmarcadas en el ámbito privado. En caso lo requieran pueden recibir apoyo de los gobiernos.
- No tienen fines de lucro, esto quiere decir que, de existir excedentes, estos no se distribuyen entre sus miembros si no que son reinvertidos para alcanzar los objetivos planteados en su misión; son autogobernadas, es decir que disponen de sus propios órganos de gobierno y mantienen la autonomía y el control de sus propias acciones.
- No son religiosas, pero no se excluye a las organizaciones vinculadas o promovidas por iglesias.
- No son partidarias, pero no se excluye a las organizaciones promovidas por partidos políticos.

Se entiende, pues, a la sociedad civil como un conjunto de individuos agrupados y organizados autónoma y voluntariamente con el propósito de proteger y desarrollar valores, acciones, derechos e identidades; así como, fiscalizar al Estado y al sector privado (Panfichi, 2002).

La sociedad civil constituye el espacio social en el que conviven diversos actores que interactúan entre sí, con el Estado, así como con el sector público y el privado. Las ideas y los temas que corresponden a la vida económica, política y cultural de un espacio social son debatidos, cuestionados y disputados. Es aquí, en este espacio social, en el que las ONG se han convertido en agentes claves e importantes para proponer alternativas y liderar acciones para las políticas sobre el desarrollo (Bebbington , Hickey, & Mitlin, 2008).

La clasificación que presenta Balbis nos permite delimitar el ámbito de la sociedad civil independientemente de la forma societaria que las organizaciones adopten. De esta forma, estas están enmarcadas en organizaciones privadas, sin fines de lucro, no religiosas ni partidarias. Siguiendo a Panfichi, la forma jurídica que adopte un grupo de individuos es el propósito de dicha agrupación. En otras palabras, esta sociedad comparte el interés por alcanzar un objetivo común en beneficios de otros, por compartir valores, por defender a los que necesiten apoyo, representación o fiscalización tanto frente al sector privado como frente al Estado.

2.3.2. Organizaciones no gubernamentales

2.3.2.1 Orígenes de la ONG

De acuerdo al estudio de Toche (2003), los orígenes de las ONG se basan en dos elementos: la compasión y, un derivado de ella, la caridad. Este autor sostiene que estas ideas tienen mucho que ver con la constatación de la pobreza existente en la sociedad, pero que adquieren visibilidad cuando sobrevienen catástrofes, como hambruna, epidemias, guerras, entre otras. Estas dos nociones, la compasión y la caridad, se desarrollaron en un ámbito estrictamente moral y, por ello, recién en el siglo XIX, con la aparición de un Estado atento a los asuntos sociales como consecuencia del desarrollo capitalista, se empezaron a incluir en los debates políticos y económicos.

Además, Toche (2003) explica que el cambio de percepción tuvo mucho que ver con el hecho de que las revoluciones europeas, que se realizaron entre fines del siglo XVIII y principios del siglo XIX, promovieron nuevos conceptos humanitarios, dado que las nuevas tecnologías bélicas utilizadas motivaron gran preocupación por las nuevas y terribles formas de matar. Por ello, no es fortuito que, como consecuencia de estas terribles y cruentas acciones, apareciera una entidad como la Cruz Roja Internacional, con el propósito de aliviar los sufrimientos y crueldades originadas por los conflictos en las distintas poblaciones.

Luego de la Segunda Guerra Mundial, el consenso fue que la guerra había acabado con el sistema internacional, y ello impulsó a que se le diera un nuevo sentido a la cooperación internacional, lo que generó, a su vez, la necesidad de reconstruir el sistema internacional con nuevos argumentos que permitieran que las sociedades retomen su camino y se desarrollen:

... una evolución institucional que asegurara el crecimiento de los flujos de comercio y de capital, el uso de esas instituciones para reducir los controles discriminatorios y para limitar el papel creciente del gobierno y una recuperación suficientemente rápida de las principales naciones del comercio mundial como complemento de la renovación institucional del sistema internacional. (Thorp, 1999, p. 137)

En este contexto, el mundo afrontó las más profundas transformaciones de la historia. Así, surgieron nuevos centros de poder económico y político, se desarrollaron las comunicaciones y se presentó un incremento en la productividad industrial y agrícola. Por otro lado, también se incrementó la pobreza, la violencia, y se dieron conflictos religiosos, sociales y políticos (Tenório, 2005).

Todo ello llevó a plantear situaciones diferentes, pues el mundo se enfrentaba a problemas globales y dependía de la capacidad que pudiera desarrollarse para articular a varios actores o agentes sociales con el objetivo de encontrar soluciones y beneficios para los pueblos. Fue así que la sociedad civil tuvo cada vez más presencia y empezó a ocupar espacios en los cuales intentó poner en primer plano aspectos sociales de desarrollo (Tenório, 2005).

En este contexto, se sentaron las bases para crear el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF). A pesar del surgimiento de estas instituciones internacionales que se crearon con la finalidad de rescatar a las devastadas economías europeas golpeadas por la guerra, este esfuerzo no fue suficiente. Por otro lado, el contexto político empezó a ser determinado por la Guerra Fría. Ante este escenario Estados Unidos desarrolló el Plan Marshall, que supuso un trasvase de recursos, de los cuales el 50% se entregó como donación y el resto fueron

bienes de capital a un interés del 3% (Toche, ONG, enemigos imaginados, 2003).

En este marco, surgió la preocupación por el desarrollo económico y por el hecho de que algunos países habían logrado crecimientos que se traducían en altos niveles de satisfacción material para su población, mientras que otros no. Todo apuntaba a que Estados Unidos no consideraba como tema prioritario atender a América Latina, ya que la estimaban como una región relativamente segura. Por consiguiente, la región no se benefició con ningún plan de rescate y el País del Norte prefirió dirigir sus planes de ayuda o rescate a aquellos gobiernos que le garantizaban la inversión privada directa (Toche, ONG, enemigos imaginados, 2003).

Fue así como comenzaron a surgir los primeros programas de cooperación técnica internacional en América Latina, en la década de 1950, bajo la denominación de “asistencia técnica internacional”, con la intención de apoyar los procesos de crecimiento económico y modernización de los países de la región.

El término ONG surgió en la carta de las Naciones Unidas (UN), que se firmó el 26 de junio de 1945, en San Francisco, específicamente en el capítulo X, artículo 71, y recién fueron definidas, en 1950, como “organizaciones cuya constitución no sea consecuencia de un tratado internacional” y se las consideró independientes de las instituciones y poderes públicos, sin fines de lucro, y con una labor sustentada en una estructura autónoma y propia (Toche, ONG, enemigos imaginados, 2003).

Las ONG que tenían carácter asistencialista en un inicio se relacionaban con grupos religiosos, pero luego se empezaron a diversificar y pasaron a adoptar como estrategia acciones localizadas y de pequeñas proporciones que

buscaban impacto y transformaciones a largo plazo y que además pudieran ser replicables en otros contextos.

Todos estos acontecimientos posteriores a la Segunda Guerra Mundial fueron preparando el terreno de lo que más adelante se esbozaría como la cooperación internacional y el trabajo de las ONG en relación a la canalización de fondos para objetivos específicos.

Por otro lado, hay quienes sostienen que fue el Banco Mundial el que, a finales de la década de 1940, asignó el nombre de organizaciones no gubernamentales (ONG) a un conjunto de asociaciones y organizaciones de cooperación al desarrollo (o por sus siglas en inglés, *non-governmental organizations*-NGO, Toche, 2003).

Un factor clave y decisivo en el momento formativo de las ONG fue la acción de la Iglesia católica, pues las ONG encontraron en ella el lugar para canalizar los compromisos sociales adquiridos por una juventud católica que no encontraba espacios institucionales para plasmar sus ideas (Tenório, 2005).

2.3.2.2. Definición de las organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD).

Las ONG se caracterizan por ser organizaciones sin fines de lucro, autónomas, es decir, sin vínculo con el gobierno, orientadas a atender las necesidades de las organizaciones de bases populares, complementando así la labor del Estado. Sus acciones son costeadas por agencias de cooperación internacional con el fin de atender proyectos por ser desarrollados y también cuentan con trabajo voluntario (Tenório, 2005).

Por lo anteriormente dicho, un aspecto importante en el proceso que experimentaron las ONG fue el intento de precisar el marco específico de sus actividades. Por ello, en la década de 1980 apareció en la sigla una nueva letra: D, que remitía al “desarrollo” (Toche, ONG, enemigos imaginados, 2003).

La aparición de la repotenciada sigla ONGD que incluye al “desarrollo” obedece a una realidad que está latente en nuestra sociedad frente a los vacíos del Estado. Al respecto, Beaumont y Rossel (1992) sostienen:

... lo no gubernamental no es fortuito, se hace lo que se hace porque otro, el gobierno, no lo hace o lo hace mal. ... la “D” salvífica, apunta a su objetivo primero y último, aunque por sí sola no nos diga mucho: por su naturaleza redentora se sitúa en el impreciso terreno de lo soteriológico: entonces. ¿cuál es el desarrollo que pretenden? (p. 63)

En este sentido, Toche (2003) considera que el desarrollo se debe entender como el resultado de un conjunto de factores, lo cual hace relativizar el trabajo de las ONGD. Esta relativización se debe a que el trabajo que ellas realizan está en función del espacio en el que actúan y se desenvuelven, de los grupos sociales y políticos con los que se involucran, y a que lleva a la práctica concepciones de desarrollo cuya vigencia depende de una época y ámbito específicos.

En otras palabras, las ONGD responderán al contexto que les toque vivir en el que deban interactuar con diferentes frentes y atender diversas necesidades y carencias de la sociedad para, así, alcanzar sus objetivos y responder antes sus beneficiarios.

Noriega Dávila (1997) rescata la precisión que hace el Banco Mundial respecto de la ONGD al definir las como organizaciones que son

... grupos o instituciones... enteramente independientes del gobierno y caracterizadas principalmente por sus objetivos humanitarios o cooperativos y no comerciales. Se trata de organizaciones privadas, que se dedican a actividades para aliviar el dolor, promueven el interés por la pobreza, protegen el ambiente, proveen servicios sociales básicos, o emprenden el desarrollo de las comunidades. (p. 15)

También resalta que se trata de aquellas que “actúan en la esfera del desarrollo, ayuda de emergencia o protección ambiental o que representan intereses de segmentos pobre o vulnerables de la población” (p. 15).

Existen dos aspectos importantes en relación a las ONGD, esto es, a qué sectores está dirigida la acción y la forma que adoptan o en que se desarrollan sus proyectos. En relación a qué sector dirige su interés o acción, el ámbito por excelencia han sido y siguen siendo los sectores pobres y muy pobres de la población, pero también han sido, y son foco de su preocupación, los grupos que aunque no son pobres no tienen las oportunidades necesarias para su promoción y desarrollo, como, por ejemplo, los pequeños empresarios (Noriega Dávila, 1997).

Las ONG y ONGD forman parte de la sociedad civil y conforman el tercer sector junto con otro tipo de organizaciones, pero ellas en especial, por su denominación, son las que de alguna manera se enfrentan o son opuestas al Estado, pues, como ya se ha dicho, nacen como una respuesta a reclamos o vacíos en distintos ámbitos, tanto en lo social, lo político, lo humanitario, la salud, educación, entre otros. En muchos casos, estas instituciones cubren los espacios que le corresponde atender al Estado. A lo largo de los años

estas instituciones han ido transformándose en cuanto a su organización y formas de comunicarse, y también en los ámbitos de acción según el contexto que le ha tocado vivir.

Ahora bien, ¿cómo funcionan o cómo identifican sus ámbitos de acción estas asociaciones? Al respecto, Noriega Dávila (1997) sostiene que los proyectos que atienden las ONGD se basan en la identificación de un problema de desarrollo de una localidad o región o de un grupo vulnerable con el que se va a desarrollar el proyecto, el cual tiene una iniciativa orientada a la ampliación de su espacio de relaciones sociales, económicas y políticas para, de esta manera, formar parte del desarrollo de esa región.

1) Características de las ONG y ONGD

Noriega Dávila (1997) ha identificado algunas características que considera fundamentales en este tipo de organizaciones, ya sean ONG u ONGD. Ello nos permitirá tener un mejor alcance de cómo se clasifican, organizan y se relacionan con otras organizaciones. Presentamos, a continuación, las características más relevantes:

- Con o sin fines de lucro, este es un primer criterio para diferenciar a las ONG de otras asociaciones civiles, es decir, cómo distribuyen sus ingresos, si se trata de instituciones con o sin fines de lucro. Para aquellas que tienen fines de lucro las ganancias económicas y la distribución del excedente entre los socios es el objetivo fundamental. Mientras que para las que no tienen fines de lucro, son asociaciones de personas cuyos ingresos tienen como objetivo el esparcimiento, el estudio, la defensa gremial, la asistencia o la promoción social.
- A quiénes se orienta su misión. Un aspecto por identificar es si su propósito se orienta al beneficio propio o está en relación a otro grupo beneficiario o destinatario. Los clubes son un ejemplo de aquellas

organizaciones que se orientan a su propio beneficio, en este caso, al desarrollo de actividades para sus propios socios.

Para aquellas que desarrollan acciones para un grupo destinatario distinto su objetivo fundamental es el beneficio de otras personas o grupos. Por lo general, son iniciativas privadas orientadas a la producción de bienes y servicios que no originan lucro y responden a necesidades colectivas en la esfera pública. El principal instrumento para realizar este tipo de acciones es lo que universalmente se conoce como “proyecto” o “programa”.

- En función al tipo de trabajo, labor o al diseño, formulación y ejecución de los programas o proyectos que realizan. Estos son otros criterios para analizar y clasificar a aquellas ONG que se orientan a otros beneficiarios. Por ejemplo, pueden apoyar labores asistenciales, de emergencia o realizar investigaciones o labores de promoción al desarrollo y defensa de los derechos humanos. En el caso de las labores asistenciales, las ONG realizan acciones puntuales para resolver problemas concretos.

En el segundo caso, las ONG se preocupan por generar cambios en las actitudes y condiciones sociales, económicas y políticas e incentivan a que estos cambios provengan de los propios beneficiarios. En este segundo grupo, las ONG realizan un trabajo directo o indirecto a favor del desarrollo. Algunas ONG se dedican a la investigación de defensa de los derechos humanos y otras a trabajar en organización, educación y capacitación con el objetivo de promover el desarrollo tanto urbano como rural de las poblaciones vulnerables.

- Las ONGD no solo se enfocan en sus acciones para el desarrollo o la pobreza, sino que sus quehaceres se orientan de una forma directa o indirecta al desarrollo en general. Es decir, las ONGD no solo trabajan con los pobres o a los más pobres de la sociedad, algunas también realizan un trabajo complementario, tanto con los sectores pobres

como con aquellos que muestran un importante dinamismo, pero que carecen de oportunidades para su promoción y desarrollo y que gracias a ellas pueden encontrar un camino para canalizar sus acciones en busca del desarrollo.

- ¿Cómo se desarrolla y cómo operan la ONGD en el trabajo con los beneficiarios? Las ONGD fomentan una relación efectiva con los sectores beneficiarios, de esta manera se aseguran que ellos participen de manera activa y directa tanto en la identificación de sus necesidades como en la implementación de las mejoras y soluciones. Esta forma de trabajo y de relacionarse permitirá una visión de desarrollo, con lo cual se fortalecerá la institucionalidad de la organización.
- La definición de misión y visión a través de una planificación estratégica que les permita orientar sus acciones con el propósito de ser eficientes en alcanzar sus objetivos planteados en cada uno de los programas o proyectos en beneficio del grupo a quienes se dirigen y a la sociedad en su conjunto.
- Identificación de dónde proviene el apoyo para la labor que realizan las ONG y ONGD. En la década de 1970 y 1980 surgió el interés y apoyo de la cooperación internacional y también la nacional. Este apoyo se fue consolidando a lo largo del tiempo y se hizo relevante y estratégico que dichas asociaciones no dependieran exclusivamente de un solo apoyo para no hacer peligrar su continuidad.

2.3.2.3. Historia y marco legal de las ONG en el Perú.

1) Historia de la ONG en el Perú

Es necesario tener un marco de referencia de la trayectoria de las ONG en el Perú desde sus primeras apariciones en la década de 1960 hasta la actualidad y entender cómo, a lo largo de los años, las ONG han tenido que replantear y redefinir sus acciones e identidad para alcanzar la legitimidad como organizaciones ante la sociedad en general.

El surgimiento de las ONG en el Perú se enmarca en un contexto internacional —del que el Perú no es ajeno— de, por un lado, los efectos generados por las revoluciones europeas de fines del siglo XVIII e inicios del XIX, que trajeron consigo el surgimiento de nuevos conceptos humanitarios; y, por el otro, las consecuencias de la Segunda Guerra Mundial, que dejó, entre otros impactos, la preocupación de nuevas formas de matar y la destrucción del sistema internacional.

Como se explicó anteriormente, el efecto de la Segunda Guerra Mundial trajo consigo el replanteamiento del sistema internacional tanto en el tema económico como en el social. Fue, pues, necesario reconstruir las economías y comercio de los países afectados, por lo que surgieron instituciones internacionales como el Fondo Monetario Internacional y la implementación del Plan Marshall que estuvieron enfocados en la reconstrucción de los países en crisis. En suma, se empezó a gestar un nuevo sentido de la cooperación internacional.

A continuación, se presentan algunos hechos importantes en relación a la presencia y trabajo de las ONG y ONGD en el Perú.

- Orígenes: de 1960 a 1980

No se puede dejar de lado la presencia, acción e influencia de la Iglesia católica en el proceso de formación de las ONG, la cual, a fines de la década de 1950 y principios de la década de 1960, impulsó un compromiso preferente con los pobres y más necesitados, lo cual influyó en el origen de estas organizaciones. En paralelo, como se mencionó anteriormente, la cooperación internacional se hizo presente y fue fuente de recursos, lo cual facilitó la creación de las ONG, conformadas, en muchos casos, por jóvenes que vieron la oportunidad para orientar sus ideales a favor de los más necesitados (Toche, ONG, enemigos imaginados, 2003).

Bobadilla (2017) considera como un factor importante para la conformación de las ONG a los movimientos estudiantiles y a las universidades en las que surgían carreras relacionadas a las ciencias sociales, lo cual conllevó a la incorporación de jóvenes universitarios a diversos programas sociales.

Toche (2003) sostiene que las ONG se presentaron como una respuesta generacional de un grupo de personas que, en su mayoría, provenían de la clase media y nacieron entre 1940 y 1950. Diferentes gobiernos, en la década de 1960, propiciaron la creación de instituciones no gubernamentales de desarrollo con la incorporación de un número importante de jóvenes profesionales en sus programas de desarrollo social y económico. Entre ellos tenemos a Cooperación Popular, en el primer gobierno de Belaunde, y el SINAMOS, en el gobierno militar de Velasco Alvarado a fines de dicho decenio.

Además, otro aspecto relevante que resalta Toche (2003) es que las ONG permitieron y alentaron una corriente social que tenía como objetivo trabajar por cerrar o cubrir las brechas existentes y las ONG funcionaron como el lugar en el que se promovían las ideas de desarrollo. Asimismo, cabe resaltar que

este trabajo se pudo realizar por que estuvo incentivado, orientado o utilizado, en algunos casos, por situaciones políticas.

Fue así que las ONG ganaron terreno con sus acciones y conformaron el tercer sector, donde también se encuentran el Estado y el mercado, pero las primeras se definen como organizaciones sin fines de lucro que se deben a las actividades que realizan, las cuales tienen como objetivo trabajar con los sectores vulnerables de la sociedad. En muchas ocasiones hacen el trabajo que en estricto le corresponde al Estado.

Luego, durante el gobierno militar existió una relación de interdependencia entre el sector público y las ONG, pero esto no impidió que estas fueran conscientes de que su razón de ser era concientizar y fortalecer los movimientos sociales desde abajo y trabajar para desarrollar investigaciones sobre la situación y realidad del país (Bobadilla Díaz, 2017).

A fines de la década de 1970, durante el gobierno de Morales Bermúdez, se desarticularon una serie de medidas y reformas que se generaron en el gobierno anterior, las cuales promovían el desarrollo. Todo esto generó el despido de funcionarios públicos para quienes las ONG se convirtieron en un espacio muy conveniente.

En paralelo, se fueron afianzando los mecanismos de la cooperación internacional, lo cual permitió que se consolidaran vínculos con las ONG. Además, estas organizaciones se caracterizaban por las críticas que tenían al modelo de desarrollo del Estado, que solo se enfocaba en el crecimiento económico. En ese sentido, las ONG proponían que este modelo debía tener una participación más activa de los mismos sectores necesitados para que ellos fueran sus propios promotores de su desarrollo (Toche & Egaña como se citó en Bobadilla, 2017).

- De 1980 a 1990

Durante los primeros años de la década de 1980 se produjo un crecimiento desmedido del número de ONG. Esto se puede explicar por varias razones:

- En primer lugar, por la desactivación, durante el gobierno de Morales Bermúdez, de las reformas sociales que atendieron las demandas populares en el gobierno de Velasco Alvarado. Esta desactivación dio lugar a que un número significativo de profesionales con conocimiento sobre los temas sociales se quedaran sin trabajo.
- En segundo lugar, por la posibilidad de acceder a fuentes de financiamiento de la cooperación internacional.
- En tercer lugar, por el deterioro de las condiciones de vida de los sectores populares y, en consecuencia, el incremento de la demanda de dichos sectores (Toche, ONG, enemigos imaginados, 2003).

Esta etapa fue muy importante y crítica, pues marcó varios cambios en el país. En primer lugar, después de 12 años de gobierno militar se transfirió el gobierno a los civiles. En segundo lugar, el país no fue ajeno a la liberalización del modelo económico y se empezaron a sentir sus efectos en distintos sectores de la población tanto en el ámbito económico como en el social. Otro factor que marcó esta etapa fue el comienzo de los movimientos senderistas, de la lucha armada (Bobadilla Díaz, 2017).

Para Toche (2003), en esta etapa comenzó el redimensionamiento de las ONG como consecuencia de los factores mencionados anteriormente.

En este contexto, se generaron ciertos conflictos entre las ONG y el Estado motivados por el enfrentamiento o crítica de las ONG frente a las acciones e inacciones del Estado. Fue así que se empezaron a observar a las ONG, a

cuestionarlas y exigirles una rendición de cuentas para validar sus acciones y quehaceres.

Durante el segundo gobierno de Belaunde, las demandas sociales se hicieron sentir con mucha fuerza y también se agudizó la crisis económica en el país, lo que conllevó a que el Estado no se diera abasto para atender dichas demandas, y esto motivó el descontento y preocupación de la población. Fue así que se empezaron a generar las brechas entre el Estado y las necesidades no atendidas de la población, y fueron precisamente las ONG las que empezaron a cubrir esas brechas. Uno de los temas más delicados fue la defensa de los derechos humanos. En ese sentido, las ONG dedicadas a la protección de los mismos desempeñaron un rol muy importante, pero los conflictos cada vez eran más críticos y ellas se convirtieron en las únicas cuestionadoras de las políticas estatales. Y, como era de esperarse, para los militares estas acciones de las ONG las ubicaban como parte de la subversión en el país (Toche, ONG, enemigos imaginados, 2003).

En este contexto, Toche (2003) señala que, en el gobierno de Belaunde, se persiguió e investigó el trabajo de las ONG ya que, como algunas de ellas estaban muy relacionadas con el tema de los derechos humanos, las consideraban adoctrinadoras del pensamiento senderista. Fue así que el 9 de abril de 1985, se creó, en el Ministerio de Relaciones Exteriores, el Registro Único de Instituciones Privadas de Cooperación Internacional, Bienestar Social y de Carácter Cultural, con el propósito de tenerlas controladas, de fiscalizar sus acciones y de hacer seguimiento a los recursos provenientes del financiamiento.

Para fines de la década de 1980, Bobadilla Díaz (2017) considera que las ONG atravesaban un momento de cambio, de replanteamiento sobre su quehacer y de autoevaluación. Y ello se refleja en un cambio en cuanto a las estrategias de intervención, de cómo actuar frente a los distintos actores de la sociedad y de enfocar de una forma diferente el desarrollo. Asimismo, estos

cambios también venían de fuera: los propios organismos internacionales consideraban que las ONG carecían de herramientas para sistematizar su conocimiento y para replicar sus intervenciones. Todo ello obligó a las ONG a considerar criterios técnicos para mejorar su eficiencia, lo que, a su vez, les permitió mejorar sus proyectos e intervenciones sociales.

A inicios de 1990, el Perú debía realizar ajustes estructurales para generar cambios no solo en la economía sino en la relación del Estado con la economía (Toche, ONG, enemigos imaginados, 2003). Ello debido al cambio que ya se estaba realizando en América Latina en cuanto a un redireccionamiento de la economía al neoliberalismo. A fines de 1989, el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial elaboraron un documento en el que definieron diez temas que los países debían incorporar en sus políticas económicas para poder incrementar las tasas de crecimiento económico, disminuir la pobreza y la inseguridad.

Fue así que con el enfoque neoliberal de la economía y el gobierno autoritario de Alberto Fujimori se iniciaron una serie de reformas y cambios para alinearse a los temas centrales del neoliberalismo; entre ellos, la flexibilización del mercado de trabajo, la apertura comercial, el incentivo a las inversiones privadas a las privatizaciones (Bobadilla Díaz, 2017).

Sobre esta época, Panfichi y Alvarado (2010) sostienen que el gobierno de Fujimori tuvo un impacto muy importante sobre la sociedad civil y las ONG. Por un lado, dicho régimen entabló una lucha muy cruenta para exterminar la subversión que estaba flagelando a la sociedad, y, por el otro, el neoliberalismo trajo consigo otras tensiones: se agudizaron las diferencias entre los trabajadores, emergieron nuevas categorías de trabajo y cambiaron las formas de organizaciones de intereses y representación política. Todo ello como consecuencia de la desregulación, la liberalización y la privatización que proponía el neoliberalismo.

Toche (2003) analiza el efecto del incremento del gasto público en el gobierno de Fujimori, el cual se direccionó a los programas sociales y trajo consigo una coordinación entre el Estado y las ONG en cuanto a sus objetivos. Los objetivos que se alinearon o coincidieron fueron los de educación, salud y alimentación. Por consiguiente, las ONG cuyo ámbito de acción eran las áreas mencionadas fueron incorporadas a las políticas gubernamentales en dichas áreas, con lo que también se volvieron dependientes del Estado.

También se implementaron cambios en el ámbito de la cooperación internacional y las relaciones con las ONG; se aprobaron leyes como la de Cooperación Técnica Internacional, a través de la cual se establecieron mecanismos de control y supervisión de los fondos recibidos por las ONG. En este sentido, Panfichi (2010), señala que la política económica neoliberal delegó en algunas ONG la gestión e implementación de programas sociales con el fin de ejercer el poder de decisión sobre ellas.

- Del año 2000 hasta la actualidad

Las ONG ya estaban atravesando cambios importantes en cuanto a su relación con el Estado, que fue una relación de colaboración enfocada en las reformas estatales. Alejandro Toledo continuó con esta línea e hizo participar en la conducción del gobierno a representantes de las ONG. Así, a comienzos del año 2002 se creó, a través de una ley, la APCI, cuyo propósito es gestionar de manera más eficiente, y de acuerdo a las necesidades de desarrollo nacional, la ayuda externa (Panfichi & Alvarado, 2010).

Para Bobadilla (2017) la creación de la APCI se sustenta en el hecho que el gobierno tuvo una visión estratégica sostenida en la lucha contra la pobreza y el fortalecimiento de la democracia, lo que lo llevó a repensar la gestión de la cooperación internacional con el objetivo de que los recursos obtenidos de ella se manejen de una manera eficiente, transparente y sostenible.

Si bien en un inicio hubo una estrecha colaboración entre las ONG y el gobierno, también existió control o supervisión ejercido por la APCI y comenzaron a presentarse varios cambios que afectaron las relaciones con el Estado.

En estos cambios, Panfichi y Alvarado (2010) consideran que el desgaste de la relación entre gobierno y ONG se traduce en responsabilizar a las ONG por los aspectos negativos que afrontaba el país, como el incremento de los conflictos sociales como respuesta al incumplimiento de lo ofrecido por el gobierno y, también, la apropiación del dinero destinado a las obras sociales o proyectos sociales.

En el estudio realizado por la Universidad del Pacífico, en el año 2006, a un conjunto de ONG, se encuentra que los niveles de transparencia son muy precarios en estas organizaciones; el estudio concluye que, en promedio, el 48% de las ONG estudiadas alcanza un nivel de transparencia ideal. Este resultado se explica porque estas organizaciones no proporcionan información suficiente para revelar el uso y aplicación de sus recursos a la sociedad (citado por Panfichi & Alvarado, 2010).

Por ello, se hace más necesario que las ONG sean transparentes y puedan, así, alcanzar la credibilidad y legitimidad de la sociedad. Esto permitiría que no sean criticadas ni cuestionadas en cuanto a sus acciones o inacciones. Es importante que implementen buenas prácticas de rendición de cuentas que las ayuden a explicar lo que hacen y cómo lo hacen.

En ese sentido, Panfichi y Alvarado (2010) sostienen que, si las ONG son las más interesadas en buscar la transparencia y la rendición de cuentas de las organizaciones en general, precisamente por ello, no puede ser que ellas no lo sean y no lo hagan. Por tanto, en la medida en que no logren ser

transparentes o no rindan cuentas serán duramente atacadas, y su credibilidad y legitimidad serán cuestionadas, tanto por parte del gobierno como por la sociedad en general.

En esta misma línea, Bobadilla (2017) sostiene que las ONG afrontan una corriente de desprestigio, ya que ellas están ganando más presencia en el ámbito público y ocupando cada vez más espacios que corresponden al gobierno e incluso a las municipalidades y gobiernos regionales. Por ello, es vital que busquen ser legitimadas por la sociedad y para que eso ocurra se hace necesario implementar modificaciones en su organización y en sus sistemas de rendición de cuentas.

2) Marco legal de las ONG en el Perú

En la Constitución política del Perú se reconoce como uno de los derechos fundamentales de la persona el de “asociarse y constituir fundaciones y diversas formas de organización jurídica sin fines de lucro, sin autorización previa y con arreglo a ley. No pueden ser resueltas por resolución administrativa” (Artículo 2, inciso 13).

En el Perú, las organizaciones privadas no lucrativas están reguladas fundamentalmente por el Código Civil (decreto legislativo 295). El Código Civil dispone que los grupos de personas interesadas en ello se pueden constituir en personas jurídicas de derecho privado sin fines lucrativos y pueden adoptar una de estas figuras:

- La asociación: es la modalidad más conocida para que un grupo de personas naturales o jurídicas, o de ambas, se organice para realizar actividades en común, sin fines de lucro, que se instituye mediante escritura pública (Código Civil, artículo 80). Esta es la modalidad más utilizada por las ONG y las ONGD para realizar actividades de

desarrollo en el país. Pueden recibir donaciones de la cooperación internacional, del Estado e incluso de la empresa privada.

- La fundación: no tiene fines de lucro y puede realizar actividades de desarrollo y asistenciales. Se instituye afectando uno o más bienes para la realización de objetivos religiosos, culturales o de interés social. Perciben donaciones de la cooperación internacional, la empresa privada y el Estado. En esta modalidad se ubican principalmente las ONG auspiciadas por las empresas u organizaciones religiosas. La fundación está bajo el control del Consejo de Supervigilancia de Fundaciones (Consuf).
- El comité: permite la organización de personas naturales o jurídicas, o de ambas, dedicadas a realizar campañas de recaudación de fondos u otros aportes del público para finalidades altruistas (Código Civil, artículo 111). Esta modalidad es poco conocida por las ONG.

Las ONG son organizaciones cuya misión es la de desarrollar proyectos de promoción social utilizando recursos de personas naturales, jurídicas y de la cooperación técnica internacional. Estas organizaciones en el Perú no constituyen un tipo especial de persona jurídica. Por consiguiente, para poder desempeñar sus acciones adoptan la forma de asociación civil por su flexibilidad (De Belaunde & Parodi, 1998).

La información de las ONG que está disponible es de aquellas que están inscritas en Registro Público, es decir, que se han constituido como asociación, fundación o comité. En la partida registral se encuentran las modificaciones del estatuto, designación de miembros del Consejo Directivo y representantes legales.

En cuanto a la información financiera, contable o de carácter económico no existe obligación de inscribirla en Registros Públicos. Por otro lado, en lo concerniente a la administración tributaria, las organizaciones no lucrativas deben cumplir con presentar información obligatoria respecto del Impuesto a la Renta y al Impuesto General a las Ventas en caso corresponda a sus actividades.

2.3.2.4. Las ONGD y la Cooperación Técnica Internacional.

Las ONGD son organizaciones no gubernamentales de desarrollo que, como sostiene Noriega Dávila (1997), atienden proyectos que se basan en la identificación de un problema de desarrollo de una localidad, región o grupo vulnerable; tienen una iniciativa orientada a la ampliación del espacio de relaciones sociales, económicas y políticas; y, de esta manera, forman parte del desarrollo de esa región.

Aquellas ONGD que reciben fondos de la Cooperación Técnica Internacional No Reembolsable deben estar inscritas en el registro administrativo especial de ONGD-PERU del Ministerio de Relaciones Exteriores a través de la APCI, y tienen la obligación de presentar información detallada sobre sus actividades, fuentes de financiamiento y recursos.

Como se explicó anteriormente, la relación entre las ONG y ONGD con el gobierno de turno, desde Alberto Fujimori a Alejandro Toledo, atravesó distintas aproximaciones, desde una relación estrecha hasta críticas y cuestionamientos. Fue a partir de este contexto reciente que el gobierno empezó a realizar un seguimiento y control sobre las mismas.

De esta manera, el gobierno tuvo una visión estratégica sostenida en la lucha contra la pobreza y el fortalecimiento de la democracia, lo que lo llevó a

repensar la gestión de la cooperación internacional con el objetivo de que los recursos obtenidos de esta se manejaran de una manera eficiente, transparente y sostenible (Bobadilla Díaz, 2017).

Por ello:

a finales del año 2001, el gobierno peruano decidió replantear la gestión de la cooperación internacional en el país, promoviendo una visión estratégica asociada a la lucha contra la pobreza y el fortalecimiento de la democracia. El proceso pasaba necesariamente por la creación de una agencia moderna de cooperación internacional, que aplicase el modelo institucional que se había venido imponiendo últimamente tanto entre los cooperantes como entre los países en vías de desarrollo, pero que, sobre todo, fuese capaz de gestionar de forma sostenible, eficiente y transparente los recursos cada vez más escasos y en competencia de la ayuda oficial al desarrollo (<http://www.apci.gob.pe/index.php/informacion-institucional-2/quienes-somos>).

2.3.2.5. Creación de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI).

El 12 de abril de 2002 se creó, mediante la ley 27692, la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI). La APCI se creó como un organismo público descentralizado adscrita al Ministerio de Relaciones Exteriores (artículo 1).

El objeto de la creación de la APCI es ser el “ente rector de la cooperación técnica internacional y tiene la responsabilidad de conducir, programar,

organizar, priorizar y supervisar la cooperación internacional no reembolsable, en función de la política nacional de desarrollo” (artículo 3.1).

La ley 7692 de creación de la APCI define las funciones que tiene. Algunas de dichas funciones son:

- Proponer la Política de Cooperación Técnica Internacional.
- Elaborar y aprobar el Plan Anual de Cooperación Internacional.
- Diseñar y mantener los sistemas de información en Cooperación Técnica Internacional.
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales y convencionales que regulan la Cooperación Técnica Internacional y la correcta utilización de los recursos de Cooperación Técnica Internacional.
- Participar en el seguimiento, administración y evaluación de la utilización de los fondos contravalor generados por la Cooperación Técnica Internacional.
- Conducir y actualizar el registro de organizaciones No gubernamentales de desarrollo (ONGD) nacionales receptoras de Cooperación Técnica Internacional, el Registro Nacional de Entidades e Instituciones Extranjeras de Cooperación Técnica Internacional (Eniex), y el Registros de Donaciones conforme a la Ley de Cooperación Técnica Internacional.
- Otras que le encomienden y las que se deriven de su naturaleza (artículo 4).

Para este momento las relaciones cordiales del gobierno con las ONG se empezaron a deteriorar y una vez más las ONG fueron percibidas como las

culpables de los problemas que atravesaba el país (Panfichi & Alvarado, 2010). Dada esta situación de tensión para las ONG, la APCI desempeñó un rol importante desde el punto de vista del gobierno concentrando su esfuerzo en la fiscalización de las ONG y no preocupándose por gestionar la cooperación internacional.

A inicios del segundo gobierno de Alan García, en diciembre 2006, se promulgó la ley 28925, ley que modifica la ley 27692, Ley de Creación de la APCI. El cambio tuvo un propósito directo: la fiscalización.

Podemos resaltar algunos cambios que se implementaron con la ley 28925:

- Modificación del artículo 3 – Objeto:

“Es el ente rector de la cooperación técnica internacional y tiene la responsabilidad de conducir, programar, organizar y supervisar la cooperación internacional no reembolsable...” (ley 27692, artículo 3, inciso 3.1).

La ley 28925 dice: “[...] conducir, programar, organizar, priorizar y supervisar la cooperación internacional no reembolsable, que se gestiona a través del Estado y que proviene del exterior de carácter público y/o privado, en función de la política nacional de desarrollo, y por consiguiente gozan de los beneficios tributarios que la ley establece” (ley 28925).

Esta ley agrega lo siguiente: “... se encuentran excluidos del ámbito normativo de la presente Ley, las entidades que gestionan cooperación internacional sin la participación del Estado; salvo que hagan usos de algún privilegio...” (ley 28925).

“... para fines de transparencia, las entidades señaladas en el párrafo anterior tienen la obligación de inscribir en un registro que conduce la APCI... los proyectos, programas o actividades, así como la ejecución del gasto que realizan...” (ley 28925).

- Modificación del artículo 4, literal f:

“Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales y convencionales que regulan la cooperación técnica internacional; y la correcta utilización de los recursos de cooperación técnica internacional” (ley 27692, artículo 4, literal f).

“Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales y convencionales que regulan la cooperación técnica internacional, para tal efecto podrá dictar las medidas correctivas que considere necesarias” (ley 27692, artículo 4, literal f).

Las modificaciones detalladas en el párrafo anterior reflejan el espíritu fiscalizador que el gobierno impuso a las ONGD a través de la APCI. En ese sentido, Bobadilla (2017) sostiene que la motivación de la ley era lograr una mayor transparencia en el uso de los recursos por parte de las ONGD, pero para ello ya existían diversas herramientas y mecanismos para monitorear y hacer seguimiento a los fondos. Por ello, se entiende que la real motivación de la ley era controlar de manera directa a las ONG.

La ley de creación de la APCI ya le otorgaba funciones suficientes para hacer el trabajo de seguimiento y alcance de los proyectos y el uso de los fondos, pero la ley que la modifica no solo incide en la fiscalización de manera muy directa, sino que además le permite sancionar y hacerlo de manera discrecional por parte de los funcionarios.

1) Misión y visión de la APCI

- Visión: “Ser una institución líder posicionada a nivel nacional y reconocida en el ámbito internacional como agencia de cooperación técnica, que gestiona con eficacia los recursos de la cooperación internacional articulando los diversos actores públicos, privados y de la sociedad civil alineados a las políticas de Estado, contribuyendo al desarrollo sostenible“ (<http://www.apci.gob.pe/>).
- Misión: “Institución pública rectora que orienta y articula la oferta y demanda de la cooperación internacional no reembolsable de los distintos niveles de gobierno y sociedad civil con enfoque descentralizado, brindando servicios de calidad basados en los principios de eficiencia y transparencia; contribuyendo así a los esfuerzos nacionales en favor del desarrollo sostenible del país” (<http://www.apci.gob.pe/>).

Dado que el objeto de estudio de la presente investigación son las organizaciones no gubernamentales de desarrollo receptoras de fondos de la cooperación internacional inscritas en la APCI consideramos conveniente presentar algunos conceptos y definiciones que nos ayudarán a contextualizar el ámbito en el que se desarrollan.

2) Organización de la APCI

La APCI destaca las siguientes acciones que forman parte de sus funciones:

- Administrar estratégicamente la cooperación internacional con el fin de dejar de lado las acciones asistencialistas y procurar la sostenibilidad de las propuestas o proyectos que se proponen.

- Formular proyectos de cooperación que puedan articular la demanda de la nación dentro de las prioridades establecidas según las estrategias de desarrollo que se considere necesarias.
- Negociar con los cooperantes para satisfacer las demandas de necesidades que se enmarcan en las estrategias de desarrollo mencionadas.
- Manejar de manera transparente la cooperación internacional a través de proporcionar información conveniente y pertinente tanto al Estado como a los cooperantes y a la ciudadanía.
- Fortalecer la gestión descentralizada de la cooperación internacional entre los gobiernos locales y regionales.
- Brindar un servicio de calidad a los beneficiarios de la cooperación internacional.

Estas acciones están alineadas con los objetivos estratégicos que tiene la APCI. Entre los objetivos tenemos los siguientes:

- Mejorar el uso de los recursos de cooperación internacional no reembolsable para garantizar su vínculo con los objetivos de desarrollo nacionales, así como su recepción y transparencia.
- Ser reconocida en la región como agencia cooperante con capacidad de brindar asistencia técnica.

- Tener un Sistema Nacional Descentralizado de Cooperación Internacional No reembolsable consolidado y funcionando eficazmente.
- Fortalecer sus capacidades de gestión institucional para ser eficientes y eficaces en los servicios que brinda.
- Fortalecer su rectoría y afianzar su liderazgo en materia de Cooperación Internacional No reembolsable.

A continuación, se presentará, de manera ordenada, cada uno de los conceptos y actores que permitirán comprender y situar en el contexto en que se desarrolla el trabajo de las ONGD receptoras de fondos provenientes de la cooperación internacional.

La cooperación internacional comprende a las actividades que se realizan de manera conjunta y coordinada por dos o más Estados o por estos y organizaciones internacionales.

En cuanto a la cooperación para el desarrollo, esta se refiere al conjunto de instrumentos de carácter internacional enfocadas a canalizar recursos e intercambiar experiencias entre los países desarrollados y los países en vías de desarrollo que tienen como objetivo alcanzar metas comunes que están presentes en la agenda mundial.

Los tipos de cooperación para el desarrollo son los siguientes:

- Cooperación multilateral: este tipo de cooperación se da mediante instituciones, agencias y organismos multilaterales autónomos.

- Cooperación bilateral: contribución directa del país donante al país receptor vía los organismos gubernamentales autónomos de ambos países.
- Cooperación a través de ONGD: la relación es con ellas mismas para la ejecución e intercambio.
- Cooperación horizontal o técnica entre países en desarrollo: consiste en la movilización e intercambio de recursos humanos, técnicos, financieros y materiales entre países de realidades similares. También llamada cooperación sur-sur.

¿Cuáles son las características de los fondos y recursos de la cooperación para el desarrollo, de dónde provienen, y qué responsabilidad tiene el receptor frente a ellos? Se ha encontrado la siguiente clasificación para responder estas interrogantes:

- Según el origen de los recursos y fondos de la cooperación para el desarrollo:
 - a. Origen público: los fondos son emitidos por las administraciones nacionales. Regionales y locales del país donante.
 - b. Origen privado: los fondos son recursos propios de particulares, empresas, asociaciones, etc.
- Según se trate de fondos reembolsables o no reembolsables:

- a. Fondos reembolsables: aquellos que deben ser devueltos en forma de dinero o en especie.
 - b. Fondos no reembolsables: cuando los recursos que se entregan van a fondo perdido para el donante.
- Según la naturaleza financiera o no financiera:
 - a. Financiera: cuando existe una transferencia monetaria real al receptor.
 - b. No financiera: cuando los recursos que se transfieren no son monetarios. Son transferencias de conocimientos, tecnología, materiales, intercambios culturales, entre otros.
- Según el grado de concesionalidad ligado o no ligado:
 - a. Ayuda ligada: se condiciona al receptor comprar en exclusividad bienes y servicios el país donante.
 - b. Ayuda no ligada: no se condiciona al receptor comprar bienes y servicios del país donante.

Los fondos provenientes de la Cooperación Técnica Internacional son fondos no reembolsables ejecutados por entidades no gubernamentales inscritas en la APCI y también por entidades estatales. Las entidades no gubernamentales canalizan los fondos para proyectos de desarrollo. Dichas organizaciones son las ONGD y las Eniex.

En el caso de las ONGD, su principal objetivo es reducir los niveles de pobreza a través de la ejecución de proyectos o programas de desarrollo que permitan, a su vez, implementar mecanismos de participación de la población beneficiaria. Por otro lado, las Eniex comprenden a las personas jurídicas sin fines de lucro constituidas en el extranjero que apoyan acciones o proyectos de desarrollo para lo cual reciben fondos de la cooperación internacional en el Perú.

La ejecución de los fondos por entidades no gubernamentales la realizan las ONGD y las Eniex; mientras que los fondos ejecutados por entidades públicas los realizan los gobiernos de nivel nacional, regional y local, así como los organismos públicos, las oficinas de constitucionales autónomas (OCA) y los poderes del Estado.

En el año 2016 se recibió un total de US\$ 312 677 411 provenientes de la Cooperación Internacional como fondos no reembolsables, tanto de origen público como privado. De este monto, el 77.64% fue ejecutado por entidades no gubernamentales y el 22.36% por entidades públicas.

Del monto total ejecutado por entidades no gubernamentales, el 68.52% le corresponde a las ONGD y el 31.48% a las Eniex. Las ONGD ejecutan del total recibido en el año 2016, para todas las entidades ejecutoras, el 53.20% (Agencia Peruana de Cooperación Internacional, 2018).

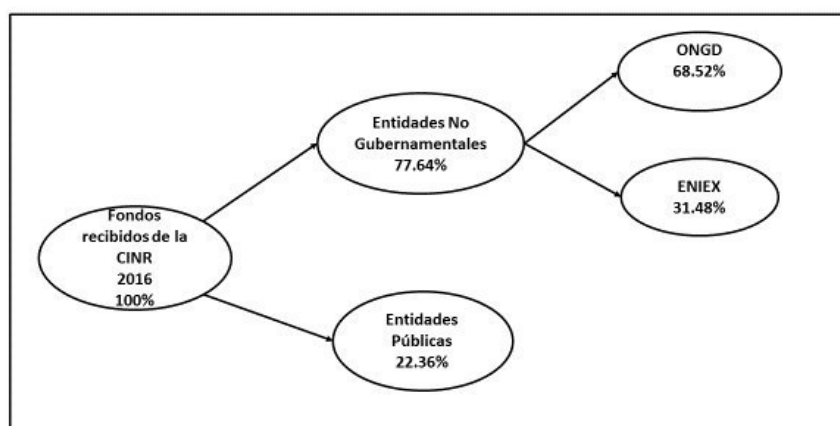


Figura 1. Distribución de los Fondos recibidos de la CINR (%), 2016

Si bien es el comportamiento de un solo año, el 2016, más adelante se observará que este comportamiento es constante en el periodo 2008-2016. Estos resultados nos muestran que las ONGD son actores relevantes en cuanto al manejo de los fondos provenientes de la Cooperación Internacional, pero no solo por la magnitud de lo recibido, sino por la labor en beneficio de los sectores necesitados.

2.3.3. Rendición de cuentas o accountability

En primer lugar, la definición de la palabra *accountability* no se puede expresar en una sola palabra; tenemos que entenderla como una actitud que esperamos encontrar en las organizaciones. “Es una palabra muy utilizada en las organizaciones no lucrativas del mundo anglosajón que trata de expresar

la necesidad que tienen estas organizaciones de dar respuesta sobre sus actuaciones” (Vernis, 1999, p. 3). Por ello, la palabra *accountability* la podemos entender como “rendición de cuentas” o “explicación de la actuación” de la organización.

Por un lado, es posible entender la rendición de cuentas como la actitud de asumir la responsabilidad por las acciones que realizamos; y, por otro, como la posibilidad de asegurar, en caso se tenga un desempeño deficiente o fuera de lo correcto, la aplicación de sanciones o castigos para corregir lo actuado (Goetz & Jenkins, 2001).

Lo que no se debe pensar es que la rendición de cuentas o *accountability* solo se refiere a la rendición de cuentas económica de la organización. Este concepto va muchos más allá de lo económico o financiero; se trata de poder explicar, a todas las personas que están apoyando a la organización y a la sociedad en general, qué han hecho durante un periodo determinado. Es decir, se trata de ser “transparentes” o, dicho de otra manera, de ser “creíbles” (Vernis, 1999).

Podemos referirnos a diversos autores en relación al término “rendición de cuentas” o *accountability*, lo que nos permitirá abundar en el concepto. Lewis (2001) define la *accountability* como un proceso a través del cual una organización crea y mantiene en el tiempo una relación con *stakeholders* o grupos de interés basados en la transparencia.

Kearns (1996) diferencia entre una definición muy específica y extensa de la palabra “*accountability*”. Por un lado, la primera definición se basa “en dar respuesta únicamente a las normativas legales que afectan a las organizaciones del tercer sector” (p. 40). Por otro, la definición amplia o extensa, que “se impone actualmente, aboga por dar respuestas a la sociedad

en general y no solo de los aspectos legales, sino de todo aquello que afecta al funcionamiento de la organización” (p. 90).

Kearns (1996) redondea la definición de rendición de cuentas o *accountability*: “significa conservar la confianza de público al mismo tiempo que es capaz de explicar las promesas hechas por la organización a las personas que la apoyan, todo ello sin alejarse de la misión y con prácticas de gestión correctas” (p. 40).

Así pues, se entiende por rendición de cuentas a la responsabilidad que asumen las organizaciones respecto a las acciones que realizan, pero esto, además, genera algunas interrogantes que no siempre son fáciles de responder, como, por ejemplo, ¿cuál es el propósito de la rendición de cuentas? ¿Quiénes deben presentar la rendición de cuentas? ¿Sobre qué rendir cuentas y ante quiénes hacerlo? (Cornwall, Lucas, & Pasteur, 2000).

Por ello, la rendición de cuentas no se debe considerar como algo opcional o adicional para una organización; por el contrario, se debe concebir como algo esencial, importante y relevante para la existencia de la organización comprometida con su misión (Edwards & Hulme, 1998). En otras palabras, la rendición de cuentas no puede ser ajena a la estructura de la organización, debe estar integrada al proceso de dirección estratégica. La rendición de cuentas no solo está concebida para brindar información o explicaciones al gobierno sino a todos los grupos de interés con los que interactúa la organización (Kearns, 1996).

En ese sentido, Schedler, Diamond y Plattner (1999) consideran que el ámbito de la rendición de cuentas es tan amplio que se puede aplicar en cualquier circunstancia; así de amplio o vasto es su potencial que difícilmente se consigue consenso. Los términos “rendición de cuentas”, “transparencia” y “confianza” son usados indistintamente por algunas personas, ya que los

consideran similares, y estos, a su vez, se asocian a determinadas acciones como vigilancia, supervisión, monitoreo, control, verificación, entre otros.

Debido a su extenso espectro de utilización, una *accountability* eficiente implica desafíos respecto de en qué lugar asignar y ubicar responsabilidades sobre las decisiones, de qué forma diseñar mecanismos convenientes para producir respuestas y, con ello, una efectiva aplicación, y de qué manera elegir entre varias relaciones de *accountability*.

Es necesario que se definan indicadores de conducta, de desempeño y otros parámetros de evaluación para lograr el *accountability*. De esta manera, se podrán manejar las relaciones sociales y las expectativas de los *stakeholders* o grupos de interés. Por consiguiente, la construcción de una rendición de cuentas eficiente involucra —directamente— tener bien definidas las relaciones entre los distintos actores y el conocimiento de sus posiciones de poder. Todos los involucrados deben tener claro quién está en el derecho de exigir cuentas y quién está en el deber de explicar sus actos (Day y Klein, 1987).

Se debe tener en cuenta que la visión, misión y valores de la organización son los pilares sobre los cuales se definen los objetivos y las estrategias que permitirán alcanzar dichas metas, y son precisamente sobre ellos que posteriormente se debe rendir cuentas a todos los involucrados o partes interesadas; ellos son los grupos de interés o *stakeholders*. Desde esta perspectiva, se puede considerar que la rendición de cuentas se defina de distintas formas y no necesariamente todas son complementarias o compatibles. Una forma de entender la rendición de cuentas es la responsabilidad de responder sobre una acción en particular ante la demanda de distintas partes involucradas (Brown & Jagadananda, 2007).

De acuerdo con Brown, “rendir cuentas” descansa en explicar a un interesado qué se ha hecho en relación a una acción concreta, a un objetivo planteado por la organización que le afecta o involucra de alguna manera. Lo que aparentemente, parece simple —esto es, explicar lo que se está haciendo— no siempre lo es. En algunos casos, ni siquiera se tiene la intención de hacerlo o lo se hace por obligación, tan solo por cumplir con alguna de las partes interesadas que se consideran prioritarias o importantes.

En este sentido, Brown (2007) considera que las organizaciones de la sociedad civil en muchos casos tienen dificultad en identificar quiénes son las partes interesadas y también cómo priorizar a quién rinden cuentas primero y sobre qué rendir cuentas. Y este problema no necesariamente sucede en otros sectores, ya que las partes interesadas han sido identificadas sin dificultad, y sus prioridades no se cuestionan, ya que son fácilmente asignadas. Por ejemplo, en una empresa la rendición de cuentas se dirige en primer lugar a los accionistas, quienes tienen la más alta prioridad sin discusión. Por el contrario, las organizaciones de la sociedad civil interactúan con distintos grupos de interés y, por tanto, debe rendir cuentas a cada uno de ellos.

Es así que las organizaciones de la sociedad civil deben identificar quiénes son estos grupos de interés o *stakeholder* y sobre qué deben informar o rendir cuentas. Además, de existir prioridad entre los grupos, deben poder identificarla, analizar y decidir qué tipo de información se debe preparar para cada uno y la oportunidad de entrega.

Como podemos observar, el rol de los destinatarios o de aquellos grupos de interés que se vinculan a las organizaciones de la sociedad civil es muy importante y relevante. Por ello, Kearns (1996) enfatiza el hecho de que la rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil no solo es una obligación frente a las autoridades sino también hacia todos los grupos de

interés o *stakeholders* que tiene, como donantes, voluntarios, beneficiarios, trabajadores y la sociedad en general.

En esta línea, Edwards y Hulme (1996) proponen una múltiple rendición de cuentas, en dos direcciones: una hacia abajo (*downwards accountability*) y otra hacia arriba (*upwards accountability*). La primera considera a los beneficiarios, los trabajadores y a los voluntarios; la segunda, a los donantes, gobiernos locales y administradores.

Otro punto de vista lo propone Leat (1990), quien establece cuatro temas sobre los que una organización debe rendir cuentas: “el uso del dinero (*fiscal accountability*), el seguimiento de los procedimientos adecuados alineados con su misión (*process accountability*), la calidad del trabajo (*programme accountability*) y la relevancia del trabajo (*accountability for priorities*)” (p. 143).

Podemos citar también a Abad (2004), quien considera que siempre está latente la simplificación de la rendición de cuentas solo a la explicación meramente economicista, el dinero. Lo relevante es justificar el gasto frente a los fondos recibidos, es decir, restarle importancia a los otros temas o áreas importantes para distintos grupos de interés.

Brown (2007) también propone una clasificación de la rendición de cuentas, pero toma en cuenta que no es fácil comprender sus relaciones; por ello surgen diferentes modelos de relaciones de la rendición de cuentas que consideran el trabajo que realizan las organizaciones según el sector en el que se desarrollen.

Si bien varios autores proponen diversas formas para clasificar u ordenar la rendición de cuentas de las organizaciones, también se tiene que considerar que no siempre podemos aplicar un solo modelo a todas. Se tiene que tener en cuenta su ámbito de acción, cómo están organizadas, entre otros aspectos.

Con el propósito de facilitar la identificación de los grupos de interés se pueden clasificar en distintas direcciones ante quiénes deben rendir cuentas las organizaciones de la sociedad civil. Brown (2007) propone la siguiente clasificación de la rendición de cuentas:

- Hacia arriba: con los donantes y con quienes regulan su certificación legal.
- Hacia abajo: con sus beneficiarios, clientes e integrantes.
- Hacia afuera: con los aliados y pares.
- Hacia adentro: con el personal y voluntarios.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de tres autores que proponen una clasificación de la rendición de cuentas con el propósito de identificar ante quiénes y sobre qué rendir cuentas.

Cuadro 1. Clasificación de la Rendición de Cuentas (resumen)

Autor	Clasificación	Ante quién o sobre quién
Edwards y Hulme (1996)	Hacia Arriba – <i>Upwards Accountability</i>	Beneficiarios, trabajadores y voluntarios
	Hacia Abajo – <i>Downwards Accountability</i>	Donantes, Gobiernos y administradores
Leat (1990)	<i>Fiscal accountability</i>	El uso del dinero
	<i>Process accountability</i>	Seguimiento de los procesos alineados a la misión
	<i>Programme accountability</i>	La calidad del trabajo
	<i>Accountability for priorities</i>	La relevancia del trabajo
Brown (2007)	Hacia arriba	Donantes
	Hacia abajo	Beneficiarios y clientes
	Hacia afuera	Aliados y pares
	Hacia adentro	Personal y voluntaries

A pesar de tener diversas clasificaciones de rendición de cuentas, muchas veces no es tan simple decidir cuál de ellas atender, cuál es prioritaria, sobre todo cuando previamente no se ha dimensionado a cada uno de los actores. Si no se atiende a uno de los grupos de interés no se podrá saber cuál es el de mayor impacto o cuál es el de menor impacto. Por ejemplo, si no se rinde cuenta a los donantes, se corre el riesgo de no recibir más financiamiento; si no se rinde cuenta en el ámbito legal y fiscal, se pueden enfrentar riesgos de

incumplimientos, asumir costos por penalidades y estar en cuestionamiento la propia organización; si no hay rendición de cuentas ante los beneficiarios estos pueden dejar de usar los servicios de la organización; y, por último, si no hay rendición de cuentas ante los trabajadores y voluntarios la capacidad operativa de la organización puede deteriorarse.

Por otro lado, es muy probable que si se tiene que priorizar a quién rendir cuentas se priorice a aquellos que la organización considera más riesgosos. No obstante, esto puede generar un impacto negativo alto, ya que se puede dejar de lado rendiciones de cuenta que también son muy valiosas para distintos interesados.

Otro enfoque que es importante tener en cuenta es el que presenta Brown en cuanto a los modelos de las relaciones de la rendición de cuentas de acuerdo al ámbito de desarrollo de los distintos sectores. El autor identifica cuatro sectores o ámbitos de influencia en función a los cuales se definen o diseñan modelos de rendición de cuentas que son afines con el sector. Entre los sectores figuran el gubernamental, el empresarial y el sector en el que se vinculan los actores en función a los valores, aspiraciones e ideales sociales:

- Gubernamental: en este sector lo usual es una rendición de cuentas representativa, la cual refleja las obligaciones de los representantes frente a sus comunidades y sus votantes.
- Empresarial: se refiere a una rendición de cuentas entre quien financia y quien recibe y opera, es decir, una rendición de cuentas agente (apoderado)- supervisor (directivo). Este modelo de redición de cuentas se preocupa de motivar al agente de tal manera que siga a su supervisor para alcanzar sus objetivos. Este sector funciona cuando el donante financia a la organización de la sociedad civil para realizar acciones que por sí solo no podría hacer o no es conveniente para

ellos. Razón por la cual el donante es quien define cómo debe ser la rendición de cuentas.

- Un tercer modelo se enfoca en la creación de rendición de cuentas que vincula a los integrantes a través de valores compartidos, identidades sociales y aspiraciones. Los que intervienen en este modelo de rendición de cuentas mutua comparten objetivos comunes y se comprometen a la responsabilidad de lograrlos.

En relación a la clasificación que presenta Brown, encontramos que la elección de los distintos modelos de *accountability* muchas veces depende de la parte interesada a la que se le debe rendir cuentas. En el caso de los donantes, depende, por lo general de las relaciones “agente-líder y de los contratos; las relaciones con los integrantes de la organización pueden a menudo ordenarse [a partir de] la rendición de cuentas representativa del liderazgo electo; y las relaciones con los aliados pueden depender de la rendición mutua y tener base en una historia de confianza recíproca y cooperación. Las relaciones que se construyen sobre la base de un único modelo pueden con el tiempo evolucionar hacia otro” (Brown & Jagadananda, 2007, p. 12).

Las organizaciones de la sociedad civil, específicamente las ONG, buscan ser legitimadas por la sociedad, por ello la importancia de la rendición de cuentas, ya que estos dos conceptos se influyen mutuamente. Por un lado, la legitimidad de una organización está representada por las percepciones generalizadas que los distintos actores tienen sobre la misma. Las estrategias organizacionales que permiten alinear los objetivos y las actividades que desarrollan las organizaciones para que se correspondan con la misión institucional pueden influenciar las percepciones de los diferentes actores. La rendición de cuentas hacia determinados *stakeholders* puede fortalecer la legitimidad de las organizaciones de la sociedad civil “al clarificar los intereses que las mueven y la manera en que se controlan los eventuales abusos. Por

lo general, las preguntas sobre la legitimidad se presentan en los términos de rendición de cuentas” (Brown & Jagadananda, 2007, p. 14): ¿A quién les rinden cuentas? ¿Qué deben informar ¿Por qué rendir cuentas?

La rendición de cuentas se convierte en un elemento clave en relación con la legitimidad de las organizaciones frente a la sociedad en general. Lo importante es encontrar los medios para implementar un sistema de rendición de cuentas en cada organización que le permita alcanzar la legitimidad de su acción.

Brown y Moore (2001) concluyen que las organizaciones de la sociedad civil buscan legitimar sus acciones ante la sociedad y para ello una herramienta importante es la rendición de cuentas, en tanto su implementación se presenta como vital para alcanzar sus objetivos. Ello supone que las organizaciones puedan definir los estándares y procesos de implementación de rendición de cuentas. Brown y Jagadananda proponen “tres fuentes de estándares de rendición de cuentas que son importantes para la sociedad civil: (1) ideas sociales establecidas que se reflejan en las leyes o en las normas y expectativas sociales; (2) estándares negociados de dominios creados por las comunidades de organizaciones para gobernar un área de trabajo común; y (3) opciones organizacionales estratégicas sobre estándares y partes interesadas que gobiernan las actividades de organizaciones de la sociedad civil específicas” (pp. 14-15).

2.3.3.1. Rendición de cuentas o accountability en las ONGs.

Recogiendo lo anteriormente descrito en relación a la rendición de cuentas o *accountability* de las organizaciones de la sociedad civil, ahora se analizará el concepto de rendición de cuentas o *accountability* en las ONG. Así, la

rendición de cuentas o *accountability* debe llevar a las ONG a alcanzar su legitimidad frente a sus diferentes grupos de interés o *stakeholders* y a la sociedad en su conjunto.

En este sentido, Vernis (2004) sostiene que las ONG tienen la necesidad de rendir cuentas de sus acciones, “porque es importante explicar con rigurosidad sus actuaciones” (p. 176). La razón de fondo es para generar confianza. Esto permitirá que las ONG se conviertan en actores protagonistas de la sociedad, ya que solo así podrán generar confianza y alcanzar legitimidad.

Todo ello nos lleva a pensar a quiénes debemos rendir cuentas y de qué. En este aspecto, Vernis (2004) señala que, si bien “cada organización no lucrativa es un mundo y sus responsables tienen que tener suficiente criterio para conocer sobre qué temas han de dar explicaciones a la sociedad, es muy difícil generalizar” (p. 182). Él propone que las ONG tienen que rendir cuentas en cinco grandes áreas (ver cuadro 2).

Cuadro 2. Áreas de rendición de cuentas

Área	Contenido
Área financiera/fiscal	Se tratará de explicar detalladamente el buen uso que realiza una ONG de todas las aportaciones que recibe.
Área de gestión	Su objetivo es explicar el uso de procedimientos de gestión adecuados para su trabajo.
Área de actividades	Se deberá “explicar cómo realiza sus actividades y proyectos para demostrar que trata de implementarlos siempre con la máxima calidad posible” (p. 182).
Área directiva	Se debe explicar qué personas forman parte de los órganos de gobierno, quiénes dirigen la organización y quiénes trabajan en ella.
Área estratégica	La organización tratará de demostrar que enfoca su trabajo hacia los aspectos más relevantes que dicta la misión.

Fuente. Tomado de Vernis (2004).

Vernis (2004) define estas cinco áreas, a las que considera básicas. Asimismo, podemos observar que no solo se limita a dar información sobre temas financieros o contables, aunque para muchos ello sería suficiente. En suma, no solo se trata de definir sobre qué rendir cuentas, sino definir cómo y cuándo hacerlo y con qué periodicidad informar.

En principio, puede parecer muy simple informar, pero muchas veces es bastante complejo identificar a quiénes, qué explicar, cuándo y cómo. Así, surgen varias interrogantes que deben ser absueltas por las organizaciones, cada una en su real dimensión. En este sentido, es “importante huir de la tendencia natural de algunas organizaciones no lucrativas a dar explicaciones solo del área financiera y olvidarse del resto de áreas. También es necesario pensar la forma y la constancia con que se envía esta información” (Vernis, 2004, p. 175).

De otra parte, según este autor, es muy difícil tener una respuesta concreta sobre a quiénes deben rendir cuentas las ONL y divide a dichas personas y grupos en grupos internos y externos.

Por lo tanto, es necesario que las ONG identifiquen a sus grupos de interés o *stakeholders*, es decir ante quiénes han de rendir cuentas para después saber cómo y sobre qué rendirlas.

Como punto de partida para identificar a los grupos de interés o *stakeholders* podemos empezar por establecer un mapa de responsabilidades básicas de una ONG que le permitirá más adelante identificar a quiénes debe “rendir cuentas” (ver figura 2).

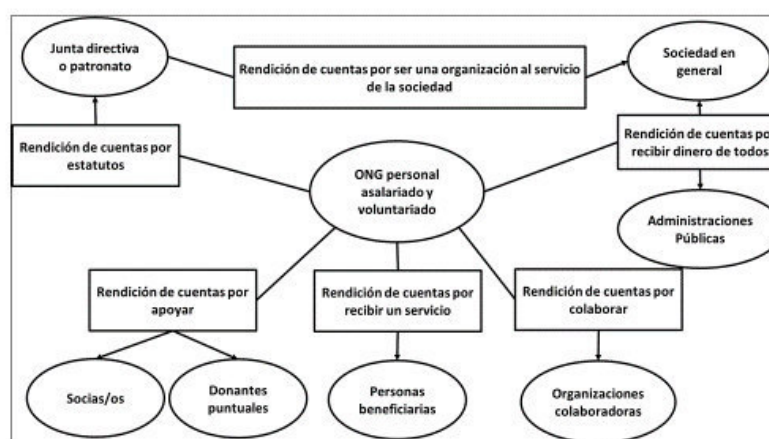


Figura 2. Mapa de las rendiciones de cuentas básicas de una ONG.
Fuente. Tomado de Vernis (2004).

La figura nos presenta un mapa de los posibles grupos de interés o *stakeholders* que se relacionan con una ONG que puede servir de guía para el trabajo individual que cada organización debe hacer. Un siguiente paso será identificar específicamente en cada ONG quiénes son estos grupos de interés o *stakeholders* y sobre qué rendir cuentas.

No hay una única respuesta en cuanto a quiénes debemos rendir cuentas como ONG. No obstante, puede utilizarse la siguiente generalización para identificar a las personas y grupos, a los que podemos dividir con un criterio básico que nos ayudará a ordenarlos: grupos internos y grupos externos. (AbouAssi & Trent, 2016).

Por ello, las ONG deben comenzar con la identificación de sus grupos de interés o *stakeholders* y analizar la relación que tienen con ellos para que esto facilite el tipo de información que les entregarán.

En otros casos, ocurre que los actores externos buscan beneficiarse de la experticia de los agentes de la organización para conducir sus intereses (Moe, 1984). El gran problema de este mecanismo surge cuando los actores no saben lo que los agentes están haciendo o confían en ello. En esta coyuntura, puede usarse la definición de rendición de cuentas o *accountability* como “el derecho de los actores a exigir una rendición de cuentas o *accountability* de los agentes y también el derecho a imponer sanciones si las cuentas o acciones contabilizadas son inadecuadas” (Ebrahim, 2003, p. 815).

Ebrahim (2003) nos muestra el tipo de vinculación entre los donantes y el receptor. En este caso la rendición de cuentas o *accountability* está siendo influenciada desde la perspectiva de los donantes, quienes ponen las condiciones y características de la rendición de cuentas que hará el receptor. Ello nos lleva a entender que el mecanismo de rendición de cuentas o *accountability* es mutuo y que una ONG puede encontrarse con grupos de

interés o *stakeholders* que pueden influir en la rendición de cuentas o *accountability* con sus propios requerimientos o condiciones.

Por otro lado, al no tener suficientes recursos, una ONG logra subsistir y desarrollar su estrategia mediante la adquisición y mantenimiento de aquello que posee. Estos recursos son controlados por actores externos, quienes tienen derecho a solicitar la información que requieran. A través de mecanismos de rendición de cuentas o *accountability*, se pueden amortiguar las demandas de actores externos y, de esta manera, gestionar sus expectativas (AbouAssi & Trent, 2016).

El *accountability* externo se asocia a múltiples dimensiones. Así pues, el *upward accountability* es la relación entre las ONG, los donantes y el gobierno respecto al control sobre los recursos financieros y regulatorios. Por su parte, el *downward accountability* es la relación entre las ONG y sus beneficiarios o cualquier persona o entidad que sea afectada indirectamente por sus acciones. Finalmente, el *horizontal accountability* es la relación que se tiene con organizaciones similares y que se demuestra usualmente a través de los mecanismos de autorregulación. En general, se puede decir que existe un sistema interrelacionado de responsabilidades y no un conjunto de relaciones que no se conectan una con la otra (Ebrahim, 2003).

AbouAssi (2013) sugiere que las ONG pueden reaccionar de cuatro maneras distintas a las prioridades de los donantes, quienes las presionan para cumplir con sus propias agendas e intereses. “Salida” es cuando una ONG decide no buscar más fondos de un donante en particular y suspender las relaciones. “Voz” se da cuando una ONG expresa sus comentarios y preocupaciones ante un donante con la intención de influir en sus decisiones, a la vez que mantiene la relación y negocia un equilibrio entre los intereses de ambos actores. “Lealtad” es el cumplimiento instantáneo de una ONG con el donante y ocurre frecuentemente en las ONG que están organizadas por los donantes, en las que existe una falta de vinculación entre la organización y los contribuyentes.

Finalmente, el “ajuste” es cuando la organización decide, voluntaria y deliberadamente, ajustar sus actividades y estrategia a favor de los nuevos objetivos del donante para asegurar el financiamiento (ver figura 3).

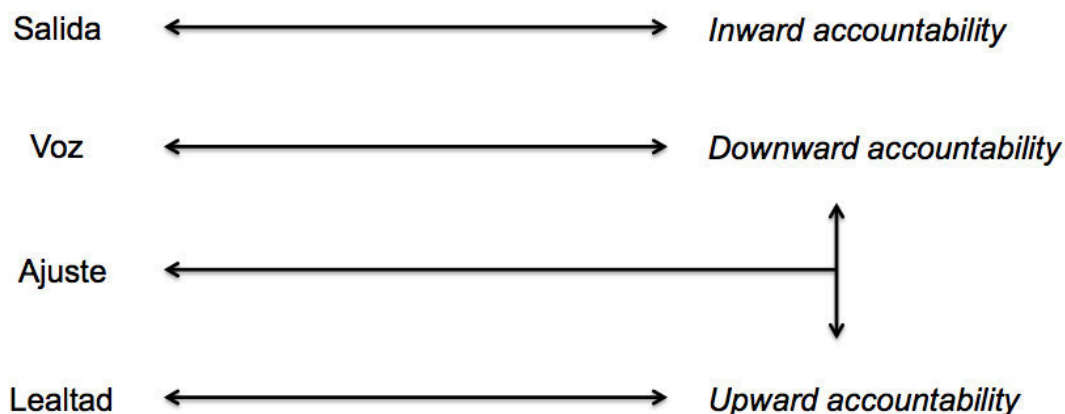


Figura 3. Interacción entre estrategias y responsabilidades de las ONG.
Fuente. Datos tomados de AbouAssi (2013).

La figura 3 nos muestra que, cuanto más fuerte es la responsabilidad interna hacia los valores y la misión, es más probable que una ONG pueda defenderse ante cualquier cambio relacionado al financiamiento de los donantes, lo que se ve reflejado en la *salida*. Además, cuanto más fuerte es la rendición de cuentas hacia abajo o el *downward accountability*, es más fácil para la ONG utilizar las conexiones con las comunidades locales, lo que la diferencia de otras organizaciones y la empodera para ejercer su *voz* con los donantes. Mientras más financiamiento obtenga una ONG sin alterar actividades, es más probable que la organización defienda los intereses de las partes interesadas de la comunidad y, en consecuencia, refuerce el *downward accountability*. Cuando se da el caso de que una ONG cumple los requerimientos de los donantes sin expresar comentarios o

preocupaciones, estamos hablando de una reacción de *lealtad*, que se relaciona con el *upward accountability*. En muchos casos, esto puede llegar a un equilibrio donde la organización se adapta a los requerimientos de los donantes y financiadores, pero, al mismo tiempo mantiene una relación cercana a las comunidades y otros interesados.

El *accountability* en una ONG también puede ser utilizado como estrategia de recursos. Muchas ONG carecen de recursos financieros adecuados para poder operar y suelen valerse de sus donantes para funcionar correctamente, servir a sus beneficiarios y ser sostenibles en el tiempo. Usualmente, las ONG enfocan su atención en la rendición de cuentas funcional para el uso de recursos y resultados inmediatos y, en menor medida, lo hacen de manera estratégica para generar impacto a largo plazo y sostenibilidad (O'Dwyer & Unerman, 2007). Los actores externos buscan promover un mayor profesionalismo, transparencia y eficiencia en las ONG; en ocasiones, en detrimento de la flexibilidad, la sensibilidad cultural y la rápida respuesta (Martens, 2008).

La dimensión interna de la rendición de cuentas o *accountability* en las ONG es ignorada con frecuencia. En este caso, la responsabilidad no es exigida desde afuera, sino que se genera dentro de la organización. Esta es “motivada por la ‘responsabilidad sentida’ y expresada a través de las acciones individuales y la misión organizacional” (Ebrahim, 2003, p. 814). Los procesos internos incluyen la participación de los ciudadanos, los beneficiarios y los donantes, y generan responsabilidad y mejoran el aprendizaje (Dubnick, 2011). Asimismo, más allá de ser únicamente responsables ante los grupos de interés o *stakeholders* y demás interesados, se crean diálogos que reflejan la necesidad de desarrollo creativo y compromisos con los demás en una “comunidad moral” (Harmon, 1995).

Kearns (1996) presenta otra forma de clasificar la rendición de cuentas o *accountability*. Para ello define dimensiones sobre las cuales las ONG pueden

ordenar la información que van a explicar o mostrar. Estas dimensiones son cuatro y las presenta como “respuestas”: respuestas legales, negociadas, discrecionales y anticipadas.

Para poder dar las respuestas que Kearns (1996) plantea, también propone algunas preguntas que, en principio, pueden usar las ONG como guías en cada una de estas dimensiones.

En primer lugar, para las repuestas legales, las preguntas que pueden ayudar a encontrarlas pueden ser, por ejemplo: ¿qué regulaciones tiene que cumplir la organización? O ¿quién obliga a cumplir estas regulaciones? No basta con responder ambas interrogantes; lo importante es que las organizaciones puedan ser capaces de dar información más allá de lo obligatorio, es decir, que vayan más allá de las repuestas legales obligatorias, lo cual les permitirá generar confianza sobre sus acciones.

En cuanto a la segunda dimensión referente a las respuestas negociadas, estas se vinculan con las regulaciones o estándares que no necesariamente están definidos en las normas o leyes actuales.

Respecto a las respuestas discrecionales, estas, a diferencia de las dos primeras, no se relacionan con lo legal ni con lo obligatorio, sino con el criterio o juicio profesional de quienes dirigen o son responsables de las ONG, quienes pueden identificar qué respuestas son convenientes o necesarias para presentar a quienes corresponda, con el fin de generar confianza y legitimidad en la sociedad.

Por último, la dimensión de las respuestas anticipadas es aquella que considera situaciones que se han identificado en las ONG, que no necesariamente están planteadas en el momento, sino que les permiten

adelantarse a futuras coyunturas que luego se convertirán en lo regular o establecido.

Lo interesante del modelo de las dimensiones que propone Kearns (1996) es que permite a las ONG que tienen pocos años de creación ir creciendo con el modelo; es decir, en un inicio estas se concentrarán en dar respuestas legales y luego ampliarán sus respuestas a las otras dimensiones. Con ello, el modelo se dinamiza y las organizaciones son capaces de mirar en su interior para preguntarse por la importancia de cada dimensión y, en consecuencia, trabajar de manera particular cada una de ellas, de acuerdo con su realidad y según con quiénes interactúa.

Por otro lado, los líderes de las ONG no solo tienen que pensar acerca de cómo responder a las demandas externas, también tienen que atender las demandas internas por rendición de cuentas. Asumiendo que las demandas internas que se generan tendrán un efecto directo en el desempeño de la organización, deberán desarrollar sistemas de administración y gestión que les permita alcanzar una rendición de cuentas o *accountability* interna (Brown & Moore, 2001).

En este sentido, Brown y Moore (2001) sostienen que, con el propósito de responder a las necesidades internas y externas de rendición de cuentas o *accountability*, surgen algunas inquietudes sobre qué aspectos deberían tener en cuenta, como, por ejemplo, ¿cómo medir el desempeño de la organización y el impacto de sus programas? ¿Cómo sus programas internos de rendición de cuentas promueven la innovación y el aprendizaje dentro de la organización? Estas interrogantes obligan a los responsables a prestar atención a los sistemas de información con los que cuenta. Algunos de estos sistemas servirán de base para alimentar la rendición de cuentas interna y otros para responder a las demandas externas de rendición de cuentas.

La responsabilidad que tienen las ONG respecto a sus grupos de interés o *stakeholders* va en dos direcciones: hacia abajo, cuando involucra a los grupos beneficiarios, los empleados y los simpatizantes; y hacia arriba, cuando implica al directorio, al gobierno y a los donantes. En la medida en que una ONG pueda establecer prioridades claras y llegar a una concertación en sus numerosas responsabilidades, las rendiciones de cuentas hacia los grupos de interés o *stakeholders* dejarán de ser una preocupación. Se tiene la percepción general de que las ONG, al carecer de un fin de lucro, tienen menos intereses que los sectores privado y público, y que trabajan con una visión a largo plazo. De esta manera, se les permite, de manera tácita, ser representantes de los que no tienen voz al momento de tomar decisiones, como lo son los pobres, las nuevas generaciones y el medio ambiente (Edwards & Hulme, 1995).

Tomando en cuenta el interés de los distintos actores que esperan recibir informes, evaluaciones y sanciones de parte de la organización no gubernamental, se pueden distinguir dos tipos de rendición de cuentas: funcional y estratégica. La funcional tiene que ver con rendir cuentas sobre lo que ocurre a corto plazo, el empleo de recursos y su impacto inmediato. Por su parte, la estratégica implica, sobre todo, lo que ocurre a mediano y largo plazo; por ejemplo, la manera en que una ONG influye en los objetivos de otras organizaciones (Edwards y Hulme, 1996).

Otra clasificación separa la rendición de cuentas o *accountability* en tres categorías distintas: antes los patrones, ante los clientes y ante ellas mismas. Históricamente, los principales solicitantes de información sobre la actuación de las ONG han sido los donantes y, si bien esta predominancia se mantiene, las otras dos categorías son consideradas muy importantes en la mayoría de estudios. Se suele confundir la rendición de cuentas con conceptos básicos y muy delimitados de evaluación y monitoreo de proyectos. Algunos incluso opinan que discutir la rendición de cuentas se centra directamente en requerimientos que han sido establecidos por los donantes (Najam, 1996).

No obstante, Edwards y Hulme (1995) señalan que la literatura que los precede obvia la rendición de cuentas de las ONG ante sí mismas para evitar enfrentarse a una dificultad. Hay distintos niveles para organizar la rendición de cuentas interna, de acuerdo con las responsabilidades pronosticadas en su misión ante el personal en función, los miembros activos, los aliados y las ONG. Asimismo, hay diversos factores internos y externos que afectan la forma de esta rendición de cuentas. En efecto, la adaptabilidad y el constante cambio de las metas institucionales, el incremento de ingresos y el crecimiento desmesurado de las organizaciones hacen notoria la debilidad de los mecanismos de rendición de cuentas internos y afectan su desempeño. Al prestar servicios a gran escala, una ONG se vuelve dependiente del financiamiento oficial, lo que produce pérdida de flexibilidad, de velocidad de respuesta y de campo para innovar (Edwards & Hulme, 1995).

Edwards y Hulme (1995) consideran necesario cumplir con ciertas condiciones para que las ONG puedan implementar una efectiva rendición de cuentas o *accountability*. Entre ellas destacan: el planteamiento de objetivos claros que orienten las acciones de la organización, los mecanismos de transparencia referentes a la toma de decisiones, la presentación de informes claros y fidedignos del uso de los recursos y las metas alcanzadas y, por último, los procesos de revisión y control y mecanismos de rendición de cuentas o *accountability* que permitan aplicar sanciones y recompensas cuando corresponda.

En la misma línea, Fowler (2000) considera que es importante y relevante contar con medidas e indicadores para corroborar los logros o metas alcanzadas, pues ello permitirá relacionar la rendición de cuentas o *accountability* con los valores y las normas de las ONG.

Por lo general, las evaluaciones dan importancia y se concentran solo en los resultados visibles a corto plazo y en el cumplimiento legal y fiscal. Por

ejemplo, los donantes, en principio, dan preferencia a los reportes contables más que a una rendición de cuentas integral (Edwards & Hulme, 1995).

Hay una estrecha vinculación entre la rendición de cuentas y la legitimidad de las organizaciones, tal como sostiene Ballón (2001). Así, este autor considera que uno de los temas más crítico, menos debatido y analizado es el fortalecimiento de las ONG, especialmente el de las ONGD, sobre todo en relación con su legitimidad y sostenibilidad. Frecuentemente dicho fortalecimiento se reduce a la dimensión financiera, por lo que dichas organizaciones se enfocan en informar únicamente al sistema de cooperación internacional. Por ello, la rendición de cuentas a través de sus mecanismos se convierte en un instrumento para que las organizaciones puedan ser legitimadas.

Dada la relevancia del tema en relación con la rendición de cuentas, la legitimidad y la sostenibilidad, las ONG deberían hacerse responsables de los mandatos recibidos por determinados grupos de interés o *stakeholders* y audiencias de la sociedad. En otras palabras, deberían incentivar y desarrollar un ambiente de generación de confianza y apoyo a la organización a partir de la credibilidad y la efectividad de sus acciones y que ello perdure en el tiempo. Esto implica la búsqueda de una rendición de cuentas o *accountability* hacia abajo, es decir, hacia el público y los beneficiarios de los proyectos de las ONG (Ballón, 2001).

Para las ONG la legitimidad es un valor importante que puede y debe mantener, para ello cuentan con un mecanismo como la rendición de cuentas, que, como se ha podido observar a través de distintos autores, es clave identificar sobre qué, ante quiénes, en qué momento y cómo debemos rendir cuentas.

Esto quiere decir que somos partícipes de un proceso transparente de información, pero que supone también la construcción de una identidad, de un compromiso por cumplir la promesa de las ONG y por legitimar sus programas. Para ello, se debe encontrar un equilibrio entre los criterios técnicos y profesionales de los cuales son responsables las ONG hacia sus beneficiarios, y la dimensión política y valorativa que debe incorporarlos como participantes activos (Ballón, 2001).

Lo anterior refuerza el hecho de que las ONG fortalezcan el rol que deben tener en la sociedad, implementando estándares para sus distintos grupos de interés, códigos de ética, mecanismos de acreditación, niveles de comunicación por cada actor de la sociedad con quienes se interrelacionen, es decir, ser legítimos ante la sociedad en su conjunto (Ballón, 2001).

Se pueden identificar los siguientes indicadores que se trabajarán en la presente investigación:

1) Planeamiento estratégico

En la definición de planeamiento estratégico Vernis (1998) presenta, en primer lugar, qué se entiende por “estrategia”: un conjunto de acciones coherentes con el ideal de la organización, en las que se enmarcan las decisiones del día a día y la posición de la organización respecto de su entorno. Si estas estrategias han sido bien diseñadas o definidas, deberían permitir responder lo siguiente: ¿a quiénes nos dirigimos? ¿qué servicio damos? ¿cómo lo hacemos?

En este sentido, y para complementar lo anterior, se debe tener en cuenta que para que las estrategias tengan coherencia su formulación tiene que ser hecha desde una perspectiva sistemática y global. Por otro lado, las estrategias deben someterse a un proceso a través del cual se consideren

varios interlocutores y opiniones para que, de esta manera, sean internalizadas por toda la organización.

Vernis (1998) presenta tres fases por seguir en un planeamiento estratégico en las organizaciones no lucrativas: en la primera fase se define la misión de la organización; respondemos a ¿quiénes somos? ¿qué hacemos? En la segunda fase es necesario hacer un análisis del entorno y un diagnóstico interno para luego concluir con la explicación de las prioridades estratégicas; respondemos a ¿dónde estamos? ¿a dónde queremos llegar? Por último, la tercera fase explica los resultados del planeamiento estratégico resaltando la importancia de contar con una visión de futuro; respondemos a ¿qué tenemos que hacer para conseguirlo?

Una aproximación conceptual del planeamiento estratégico lo presenta como uno de los instrumentos más importantes que utilizan las organizaciones para mirar al futuro y alcanzar determinados objetivos. Asimismo, debe ser entendido como un medio para sumar esfuerzos dentro de un espacio compartido por todos los integrantes de la organización (Bobadilla Díaz & Del Águila Rodríguez, 1998).

- Misión

Todo tipo de organización tiene una misión es el reflejo de la razón de ser de un grupo de personas unidas por un objetivo común. Si le damos a la misión un carácter estratégico que ayuda a planear que se convierte en el centro sobre el cuál se desarrolla el planeamiento estratégico de la organización, su alcance es mayor. Es decir, su definición incorpora otros elementos además de explicitar la razón de ser de la organización, estos son, los principios éticos y morales, valores y el comportamiento de la organización (Vernis, 1998).

Una misión debe expresarse de manera operativa debe centrarse en lo que la organización realmente quiere hacer de tal manera que cuando se realicen las acciones o se ejecuten todos los miembros de la organización se puedan sentir parte o que han contribuido al logro de los objetivos y los distintos grupos de interés puedan legitimar a la organización (Drucker, 1991).

La definición de misión es el aspecto principal del planeamiento estratégico según (Tenório, 2005), sostiene que esto significa que es tomar una decisión hoy la cual repercutirá en el futuro de la organización. La misión es la más alta aspiración que legitima y justifica social y económicamente la existencia de una organización para lo cual se debe orientar todos sus esfuerzos. Es importante que las organizaciones revalúen y actualicen constantemente su misión en función a la evolución de las demandas de la sociedad.

Para las ONG, la misión es el reflejo de su identidad lo que les permite ser reconocidas en el entorno social en el que se desarrollan. Hace explícito los valores, reglas y principios que orienta las acciones de sus integrantes. La misión puede ser construida a partir de las siguientes preguntas: ¿quiénes somos? Es la identidad, el reconocimiento común que legitima las acciones, ¿qué buscamos? Se refiere a los objetivos que orientan el trabajo, ¿por qué lo hacemos? Se refiere a los valores, principios y motivaciones comunes a todas las personas y ¿para quién trabajamos? Identifica y explicita los sectores o poblaciones a los que orientan los esfuerzos (Bobadilla Díaz & Del Águila Rodríguez, 1998)

Por todo lo anterior, la definición de la misión es un ejercicio clave, importante y crítico que se basa en la capacidad de la organización de identificar y analizar quiénes son sus grupos de interés para así poder conocer sus demandas y poder satisfacerlas.

- Visión

La visión es un factor indispensable para el planeamiento estratégico ya que nos ubica en una perspectiva de mediano y largo plazo, espacio en el cual se puede hacer explícito el sentido y significado del trabajo de la organización. La visión debe recoger todo aquello que permita movilizar todos los recursos y encaminar todos los esfuerzos para alcanzarla. La formulación de la visión debe ser corta, concisa y precisa que motive, comprometa e identifique a cada uno de los integrantes de la organización. También debe incorporar distintos aspectos que son relevantes para los miembros de la organización y debe anclarse en las fortalezas institucionales y compartir los valores y principio (Bobadilla Díaz & Del Águila Rodríguez, 1998).

El concepto de visión que Vernis (1998) presenta nos dice que la visión resume como la organización se percibe a sí misma en un entorno favorable. Construir una visión de futuro supone un esfuerzo grande ya que toma tiempo lograr el consenso sobre esa visión. La definición de visión debe incluir: en primer lugar, la misión, luego los valores y principios, los factores clave de éxito y la promesa de apoyar a los miembros de la organización que se identifiquen con la misma.

2) Grupos de Interés - *stakeholders*

La rendición de cuentas se convierte en un valor estratégico de las ONG por lo que se debe ir más allá de tan solo cumplir con lo obligatorio, es lo mínimo exigible pero no lo suficiente. A partir del mínimo cada organización puede definir su propio ámbito de informar para lo cual debe tener presente tres aspectos para diseñar sus sistemas de rendición de cuentas (Medina Rey, 2009).

Estos tres aspectos que menciona Medina Rey (2009) y que nos permiten definir a los grupos de interés o *stakeholders* son:

- a) ¿A quiénes se debe rendir cuentas? ¿Quiénes son esos grupos de personas o instituciones que le dan su respaldo y legitimidad?
- b) ¿Sobre qué rendir cuentas? ¿Qué aspectos de su gestión deben mostrar con transparencia?
- c) ¿Cómo debe hacer su rendición de cuentas? ¿Qué herramientas puede utilizar?

Para definir a los grupos de interés o *stakeholders* o grupos e interés debemos comenzar con la definición de Freeman (2010). Este autor afirma que estos son cualquier grupo o individuo que pueda influir en el logro o ser influido por el logro de los fines de una organización. Freeman, quien ya había trabajado esta teoría desde 1984, sostiene que se debe reconocer, categorizar y escoger a estos grupos de acuerdo con su capacidad para influir o afectar la enunciación de estrategias para su manejo.

Freeman y Reed (1983) presentan la definición que aparece en 1963 en un memorando interno de Stanford Research Institute, en la que se explica la palabra *stakeholders* como un grupo que sin su apoyo la organización dejaría de existir.

Freeman fue el primero en proponer el tratamiento de los grupos de interés o *stakeholders* como una aptitud de la administración, en la que las organizaciones no solo deben tomar en cuenta las exigencias de los inversionistas sino también considerar al resto de interesados o agentes vinculados con la organización (Acuña, 2012).

La identificación de los grupos de interés o *stakeholders* y de conocer cuáles son sus expectativas en relación a la organización cada vez es más relevante ya que afecta la definición de la misión institucional dado que esta debe reflejar las expectativas de los grupos de interés o *stakeholders*. La misión debe reflejar en forma explícita o implícita, los intereses y expectativas de los *stakeholders* definitivos, en primer lugar, y luego a los *stakeholders* expectantes, pero sin dejar de lado a los demás (Falcão Martins & Fontes Filho, 1999).

Con el propósito de facilitar la identificación de los *stakeholders*, Mitchell, Agle y Wood (1997) los definen como actores internos o externos que influyen o son influidos, en distinto grado, por los fines de una organización, y que poseen uno o más de los siguientes atributos: poder, legitimidad y urgencia.

El primero, el poder, se refiere a la posibilidad que tiene un actor social de obtener recursos coercitivos, recursos utilitarios, recursos normativos y recursos simbólicos para imponer su fuerza y voluntad sobre otros en una relación. Es decir, de tener fuerza física, dinero, leyes o normas y prestigio y carisma.

El segundo, la legitimidad, consiste en que las acciones de un actor social son deseables o adecuadas en un sistema existente de normas, valores y creencias. Por último, la urgencia se refiere a la acción inmediata que tiene en cuenta diferentes grados de sensibilidad temporal y considera la posibilidad de daño a la propiedad, sentimientos, expectativas y exposición.

Como resultado de una combinación de los atributos definidos en relación a los *stakeholders*, Mitchell, Aglee y Wood (1997) los clasifican como sigue:

- *Stakeholders* latentes: son aquellos actores que solo tienen uno de los tres atributos. No tienen mucha relación con la organización, pero pueden adquirir otros atributos y fortalecerse por ello se les debe tomar en cuenta. Dentro de este grupo se pueden clasificar tres categorías:
 - a) Dormantes: solo tienen poder y pueden implantarse sobre la organización. No tienen legitimidad ni reclamaciones urgentes.
 - b) Discretos: solo tienen legitimidad.
 - c) Demandantes. solo tienen reclamaciones urgentes, mas no poseen ni poder ni legitimidad para exponer sus intereses.
- *Stakeholders* expectantes: son quienes poseen dos de los tres atributos. Se clasifican en:
 - a) Dominantes: tienen poder y legitimidad.
 - b) Dependientes: tienen legitimidad y urgencia.
 - c) Peligroso: tienen poder y urgencia.
- *Stakeholders* definitivos: son aquellos que cuentan con los tres atributos.

Dado que el modelo no es estático los *stakeholders* pueden cambiar su clasificación dependiendo de las circunstancias o del entorno en que se desarrollen en un momento determinado.

Estos atributos y las clasificaciones resultantes se pueden observar en la figura 4.

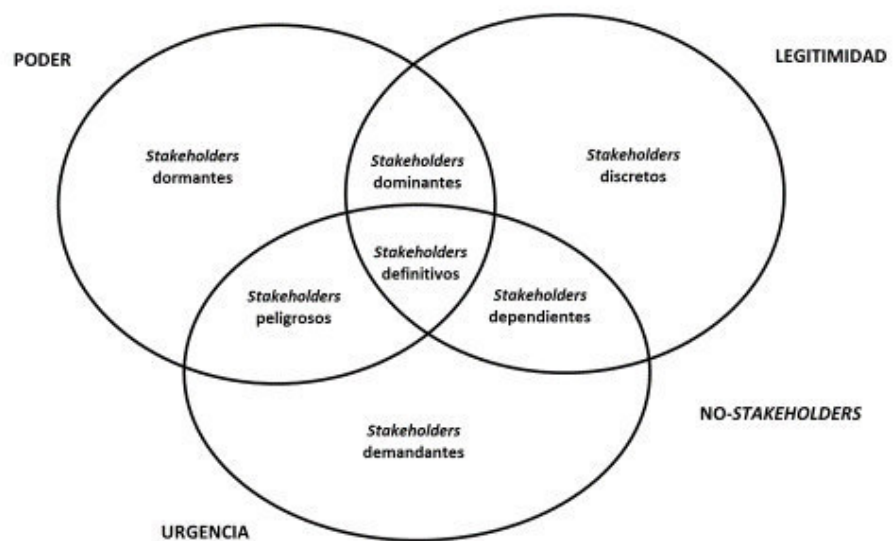


Figura 4. Tipología de stakeholders. Fuente. Datos tomados de Mitchell, Agle y Wood (1997).

3) Sistemas de rendición de cuentas

Las organizaciones de la sociedad civil en particular las ONG y ONGD usan diferentes modelos o sistemas de rendición de cuentas o *accountability*, en muchos casos no lo tienen organizado como tal, pero sus propios sistemas cumplen la función de informar.

Para poder diseñar e implementar un adecuado sistema de rendición de cuentas o *accountability* en la organización es importante, como se explicó en las dos primeras variables, la definición de la misión y visión y la identificación de los *stakeholders* y sus necesidades de información. Ello facilitará y orientará la concepción de un sistema de rendición de cuentas o *accountability* que permita a la organización alcanzar su legitimidad.

Blagescu, De las Casas y Lloyd (2008), en el marco del *Global Accountability Project (GAP)* como resultado del análisis de la rendición de cuentas o *accountability* de distintas organizaciones de la sociedad civil, identificaron cuatro mecanismos indispensables para el diseño de un sistema de rendición de cuentas o *accountability* propio de cada organización. Estos mecanismos:

“son críticos en el manejo de las demandas de rendición de cuentas y son el punto de partida para las estrategias de manejo de la rendición de cuentas tanto con partes interesadas a nivel interno como externo:

-Los mecanismos de transparencia: se refieren a un flujo libre de información entre las organizaciones y las partes interesadas tanto en la toma de decisiones, desempeño como en la presentación de informes. Es decir, en varios ámbitos en los que se requiere brindar información, presentación de informes y sistemas de información que permiten el intercambio de información entre las partes son centrales para el logro de una relación efectiva de rendición de cuentas.

-Los mecanismos participativos: permiten involucrarse en el proceso a las partes interesadas a nivel interno y externo y así participar en el proceso de toma de decisiones interno y en la recepción de demandas. El involucramiento de los *stakeholders*

clave en la decisión de los objetivos y actividades puede ser crítica en relación a la eventual rendición de cuentas de su propio desempeño.

-Los mecanismos de evaluación: hacen posible que las partes interesadas, así como las organizaciones de la sociedad civil pueda evaluar actividades, rendimientos, resultados e impactos. El monitoreo y evaluación de los resultados permite generar juicios y opiniones sobre el éxito de determinados esfuerzos organizaciones para llegar a lograr su premisa de desempeño.

-Los mecanismos de reclamo y compensación (reparación) proporcionan herramientas para hacer preguntas sobre el desempeño de las organizaciones de la sociedad civil y para sancionar las fallas en torno a los objetivos de desempeño. Estos mecanismos son especialmente importantes cuando existe un gran desbalance de poder entre la organización de la sociedad civil y sus partes interesadas centrales o socios clave y esto puede perjudicar las capacidades de los socios clave de reclamar la rendición de cuentas de la organización de la sociedad civil” (Brown & Jagadananda, 2007 pp. 12-13).

En la misma línea, Ebrahim (2003) propone cinco ámbitos o mecanismos sobre los que la rendición de cuentas o *accountability* se sostiene y la organización puede diseñar un sistema de rendición de cuentas o *accountability* que se adecue a su necesidades internas y externas. Dichos mecanismos son:

- Revelación de informes y reportes: son los más comunes y frecuentes reportes que se usan como herramientas de rendición de cuentas. En muchos algunos de ellos son obligatorios o regulatorios por actores

externos como el Estado. También pueden ser solicitados por *stakeholders* externos, aunque estos no tengan obligatoriedad.

- Evaluación del desempeño y evaluación: otra herramienta muy útil de un sistema de rendición de cuentas es incluir varias clases de evaluación del desempeño, del impacto de los proyectos.
- Participación: este es un mecanismo muy distinto a los anteriores ya que es un proceso más que una herramienta. La participación tiene que estar presente siempre y se puede abordar desde tres ángulos. En primer lugar, la que se refiere a la información que se hace pública respecto de un proyecto en particular y que supone el involucramiento de las partes. Luego, la que hace participar a la comunidad de manera activa en un proyecto determinado. Por último, la comunidad está en la posibilidad de negociar con la ONG pueden ejercer un gran control sobre los recursos locales y el desarrollo de las actividades.
- Autorregulación: se refiere al esfuerzo de las ONGs de desarrollar estándares o indicadores de comportamiento y desempeño con el propósito de redimir la imagen del sector.
- Auditoría social: se refiere al proceso a través del cual la propia organización evalúa, reporta y mejora su desempeño social y su comportamiento ético especialmente a sus *stakeholders*.

La definición o el diseño de un sistema de rendición de cuentas o *accountability* en una organización de la sociedad civil puede considerar los cuatro primeros mecanismos o algunos de los cinco últimos. La forma que dichos mecanismos adopten puede cambiar mediante los diversos modelos de *accountability*, ya que las características de las relaciones pueden ser muy

distintas. Independientemente de cómo se defina el sistema de redición de cuentas este debe englobar los mecanismos descritos.

Cuadro 3. Mecanismos de rendición de cuentas o *accountability*

Autores	Mecanismos	Contenido
Blagescu, de Las Casas y Lloyd (2008)	Transparencia	Flujos libres de información entre las partes interesadas
	Participativo	Involucramiento de las partes internas y externas interesadas en el proceso de toma de decisiones
	Evaluación	Permite que se puedan evaluar las actividades, los rendimientos, los resultados y los impactos.
	Reclamo y compensación	Permite hacer preguntas sobre los resultados de la organización y sancionar cuando corresponda.
Ebrahim (2003)	Revelación de informes y reportes	Son los más comunes, algunos son obligatorios y se usan como una herramienta de la rendición de cuentas
	Evaluación de desempeño y evaluación	Herramienta que permite evaluar desempeño y el impacto de los proyectos
	Participación	Es un proceso que permite el involucramiento de las partes tanto en la información que se divulga como en la participación en los proyectos, así como ejercer control sobre la organización
	Autorregulación	La propia organización diseña e implementa estándares de desempeño
	Auditoria social	La propia organización reporta sus acciones a sus <i>stakeholders</i>

4) Sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación

El propósito de implementar un sistema de monitoreo y evaluación es reducir la diferencia entre lo planificado y la realidad. Por ello, se debe medir y analizar el desempeño para ser más eficientes y eficaces en los efectos y productos de los proyectos en desarrollo.

Ortegón, Pacheco y Prieto (2005) definen al monitoreo o seguimiento como un procedimiento sistemático utilizado para corroborar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución de un proyecto de tal modo que se puedan identificar los logros y debilidades y recomendar las medidas correctivas oportunamente para alcanzar los objetivos planteados en el proyecto. Estos procedimientos deben realizarse durante la ejecución del proyecto. El sistema de monitoreo debe determinar los avances del mismo y el cumplimiento de los plazos establecidos; dar retroalimentación a los responsables del proyecto y recomendar acciones preventivas para solucionar problemas encontrados y de ser necesario realizar los ajustes que se consideren pertinentes.

Modelos de rendición de cuentas

A continuación, se presentan dos modelos de rendición de cuentas implementados por dos organizaciones CARE-Perú y Transparencia. Dichos modelos se sustentan en la literatura presentada anteriormente y se pueden aplicar a cualquier organización de la sociedad civil las que de acuerdo a su naturaleza y particularidades pueden ajustarla de acuerdo a sus necesidades. En ambos casos la razón de diseñar e implementar un sistema de rendición de cuentas es la búsqueda de la legitimidad de la organización.

- **Guía para organizar sistemas de rendición de cuentas de las ONG a la ciudadanía - La experiencia de CARE Perú**

Marco teórico:

El estudio de CARE Perú (2010) nos permite contar con un modelo de rendición de cuentas como insumo para la legitimidad de la organización. Se basa en el hecho que la rendición de cuentas es un derecho de la población y un deber de la organización. Es un medio por el cual se da cuenta por parte de la ONG del cumplimiento sobre acuerdos y compromisos con las poblaciones con las que trabajan y con otros actores. Considera que las ONG, necesitan construir y mantener su legitimidad como parte de su responsabilidad ante la sociedad. Todo ello significa que se debe identificar los recursos necesarios, que permitan:

“Construir mejores relaciones de respeto, confianza y transparencia con los actores claves, a partir de la difusión de información sobre lo que hacemos para así asegurar un diálogo permanente con ellos/as;

-Involucrar a los actores claves en la toma de decisiones relacionadas con nuestras intervenciones, por medio de la definición de responsabilidades mutuas desde el principio hasta el final de cada intervención;

-Abrir oportunidades para recibir la retroalimentación –sea positiva o negativa que nos brindan los actores claves y responder a esta oportunamente para mejorar el impacto de nuestras intervenciones;

-Articular una gestión interna con apertura para alimentar aprendizajes y evaluar progresos de forma continua con el personal para mejorar la calidad y el impacto de nuestras relaciones con los actores claves” (2010, p. 6).

El estudio mencionado define la rendición de cuentas como “una tarea compleja, pues no existe un único criterio o un consenso para su entendimiento. Cada organización, dependiendo si se trata de una institución gubernamental, empresa privada u ONG, concibe la rendición de cuentas de diferente manera, y le imprime características distintas” (2010, p. 8).

Como se ha presentado a través de los distintos autores, el concepto de rendición de cuentas ha variado en el tiempo por factores sociales, económicos, culturales por los que las sociedades han atravesado en las últimas décadas. Esto ha conllevado a entender que no es suficiente ver a la rendición de cuentas solo en el ámbito cuantitativo, sino que se tiene que incorporar un cambio gradual en su concepción lo que ayudará a funcionar e implementar acciones y procesos que permitirán que las organizaciones puedan ser legitimadas.

En este sentido, el cambio en la concepción de la rendición de cuentas parte de dejar la concepción tradicional, en la que muchos piensan que la rendición de cuentas se refiere casi exclusivamente al cumplimiento de brindar información, siguiendo las pautas formales de cómo se gastaron los fondos en cada proyecto. Ello, para dar paso a una concepción horizontal de rendición de cuentas en el que se usa un criterio más profundo y dinámico; responde a la visión y misión de la ONG y resalta la idea de la influencia mutua entre los actores (Bonbright, 2007, como se citó en CARE Perú, 2010).

La base teórica de la guía de CARE Perú sostiene que “el tema de la rendición de cuentas en las organizaciones de la sociedad civil, como factor de legitimidad” (2010, p. 16) cada vez es más fuerte y compartido por los distintos actores. En los últimos años se está criticando con más intensidad el rol de las organizaciones sociales en sus acciones con la población. Es por ello, que la rendición de cuentas toma más fuerza por la posibilidad que les permite a las ONG generar confianza y recobrar y mantener su legitimidad.

Metodología para organizar un sistema de rendición de cuentas o *accountability*

La razón de la implementación de un sistema de rendición de cuentas tiene el propósito de preservar la legitimidad de la organización, la cual es primordial para convocar efectivamente a la población.

El punto de partida es imaginar un sistema dinámico y funcional que responda a la misión y visión, y que considere al grupo de actores claves, la relación entre ellos, sus necesidades y expectativas, así como los diversos tipos de información que requieren.

La metodología por seguir consta de cuatro pasos:

Paso 1: Reflexionar con el equipo sobre la organización

- Analizar la visión y misión, así como los valores y principios de la organización. Esto es muy importante para entender el proceso de *accountability* que permita guiar las acciones por seguir.
- Determinar papeles y funciones para esclarecer quiénes son cada uno de los miembros. Esto permitirá establecer roles y responsabilidades con respecto a la implementación de la rendición de cuentas.

Paso 2: Identificar a los actores involucrados y sus relaciones

Como la rendición de cuentas implica establecer relaciones múltiples con distintas audiencias que solicitan prioridades diferentes, es necesario identificar a estos actores, establecer con quiénes se relacionan al interior de la organización y a quiénes se debe rendir cuentas sobre los proyectos o intervenciones de la ONG.

Paso 3: Organizar el sistema de rendición de cuentas o *accountability*

La rendición de cuentas se entiende como un proceso proactivo y recíproco de ida y vuelta. Se busca “un modelo conceptual y metodológico que sea inclusivo y participativo, mediante el cual los distintos actores puedan expresar e influir [...] sobre el proceso” (Care Perú, 2010, p. 27). Es decir, la ONG debe hacer participar a la comunidad en las fases de intervención; conocer las características de las personas con las que va a trabajar; conocer los cambios que la comunidad necesita; hacer seguimiento y retroalimentación y; usar la retroalimentación para mejorar el alcance del proyecto.

Este sistema de rendición de cuentas debe abarcar cuatro aspectos:

- a) Información pública y transparente.
- b) Participación y toma de decisiones.
- c) Gestión de quejas, reclamos y sugerencias.

d) Gestión de la calidad.

Paso 4: Monitoreo y evaluación

Con el propósito de medir el progreso en la implementación de la rendición de cuentas, se necesita realizar acciones de monitoreo y evaluación. “El monitoreo es una herramienta utilizada en la gestión de proyectos que permite verificar la ejecución de las acciones y el uso de los recursos, según las metas propuestas y los plazos establecidos en el plan” (Care Perú, 2010, p. 36). Es un seguimiento de las actividades que permite obtener información permanente sobre los avances de las intervenciones o proyectos.

- **Manual para las organizaciones de la sociedad civil: Transparencia, rendición de cuentas y legitimidad.**

El objetivo del manual “es el fortalecimiento de la participación ciudadana y especialmente de las capacidades y legitimidad de las organizaciones de la sociedad civil” (Civicus & Instituto de Comunicación y Desarrollo, 2013, p. 1).

Este manual considera que la rendición de cuentas “es uno de los factores que puede otorgar legitimidad a las organizaciones de la sociedad civil”. Las principales razones por las que una organización debe rendir cuentas son: “razones éticas, aumento de la legitimidad, credibilidad y confianza” (p. 2).

Para poder diseñar un sistema de redición de cuentas es necesario que la organización “tenga en cuenta la misión, estrategias, el conjunto de relaciones, sus necesidades y expectativas, quiénes integran esos sistemas de relaciones y cuáles son los mecanismos de comunicación con todas las partes interesadas” (p. 16).

En torno a una ONG se encuentran varios grupos de interés que esperan recibir una “expresión de rendición de cuentas. Los tipos de audiencias o actores varían de acuerdo a la misión” de cada organización. “Cuando no se hace un análisis de los diferentes interesados directos generalmente la rendición de cuentas prioriza a los actores de mayor poder, como los donantes y el gobierno” (p. 6).

Según Ebrahim (2003), entre los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas se pueden distinguir las herramientas y los procesos. En cuanto a las herramientas, por lo general se aplican a un periodo limitado de tiempo, se entrega un informe y pueden replicarse en el tiempo. Mientras que los procesos son menos acotados en el tiempo y menos tangibles, pero más amplios que una herramienta.

El manual recoge una clasificación, tomada de Ebrahim (2003), de mecanismos que adapta y amplía:

- “La información, los informes públicos
- Las evaluaciones y mediciones de desempeño.
- Los mecanismos participativos y consultivos.
- La autorregulación.
- La certificación” (p. 9).

Presenta cinco etapas para diseñar e implementar un plan de rendición de cuentas:

- 1) Registro de los procesos. Este es un punto de partida muy importante que implica llevar un registro de las actividades, proyecto, de la información contable y financiera, de la toma de decisiones, de las reuniones, en fin, de todo aquello que suceda en la organización

independientemente si tiene corte cuantitativo o cualitativo. Todo lo que se recoja en “registros y sistematizaciones, como actas, memorándum, informes son insumos necesarios para cualquier sistema integral de transparencia y rendición de cuentas” (p.16).

- 2) “Trabajar en torno a la misión. Pensar la misión y la visión de la organización, definirla o actualizarla para que sea una guía de las acciones de la organización es un ejercicio fundamental a realizar con todo el equipo. Esto facilitará comprender el proceso de rendición de cuentas y no perder perspectiva en el camino” (p. 17).
- 3) Mapeo de audiencias o interlocutores. En función al paso anterior es recomendable identificar cuáles son sus interlocutores, con quiénes trabaja a quiénes atiende. Analizar si todos están identificados, cómo interactúan y en que forma la organización está o no está rindiendo cuentas a cada interlocutor. Así podrá identificar con quienes no tiene relación para establecer el vínculo y con los que sí lo tiene fortalecerlo.
- 4) Diseño de herramientas o procesos por desarrollar. Es necesario realizar un ejercicio de reflexión con el equipo para identificar y priorizar a las audiencias, evaluar si se está llegando a ellas y si la rendición de cuentas está presente en todos los ámbitos del quehacer institucional. A partir de este análisis se podrá evaluar los mecanismos existentes o elegir unos nuevos lo cual depende de la misión, de sus interlocutores y de las capacidades y recursos con los que cuenta la organización.
- 5) Revisión y evaluación. Es conveniente que periódicamente se realice una revisión y evaluación del nivel de implementación del sistema de transparencia y rendición de cuentas para corregir alguna desviación y hacer los ajustes necesarios.

Los dos modelos presentados rescatan la importancia de la rendición de cuentas en las organizaciones sin fines de lucro, y diseñan e implementan un sistema de rendición de cuentas que permitirá que las organizaciones sean legítimas ante la sociedad. En ambos casos, los elementos son comunes, aunque están ordenados y agrupados de manera particular de acuerdo a la realidad de cada organización. Esto es relevante ya que cada organización puede ajustar su rendición de cuentas según sus propias características y modelo de organización o proyectos que desarrolla. El objetivo principal es la legitimidad de la organización a través de la rendición de cuentas.

Se pueden explicar los cuatro o cinco pasos de los modelos presentados en función a lo que Edwards y Hulme (1996) sustentan en relación con las condiciones que tienen que estar presentes para implementar una adecuada rendición de cuentas en la organización.

Estas condiciones o aspectos por tener en cuenta son el planeamiento, los mecanismos de transparencia en relación con la toma de decisiones, la presentación de informes del uso de los recursos y metas logradas, y también los procesos de rendición de cuentas, de control y la aplicación de sanciones y recompensas cuando se requieran.

Los indicadores definidos en esta investigación están presentes en estos dos modelos. Se presenta, en primer lugar, la definición de la misión, visión y valores en el desarrollo de un planeamiento estratégico.

En segundo lugar, figura la identificación de los grupos de interés o *stakeholders*, con el fin de conocer la relación que se tiene con cada uno y poder determinar qué tipo de información requieren y la oportunidad de entrega. Además, una vez que se identifican estos grupos, se pueden priorizar, si esto es necesario, para ser más eficientes en sus relaciones.

Una vez realizado el planeamiento estratégico e identificados los *stakeholders*, se procede a definir el sistema de rendición de cuentas. Dicho sistema debe considerar mecanismos de transparencia, participativos, de evaluación, y de reclamo y compensación (reparación) (Blagescu, de Las Casas, & LLoyd, 2008). En la misma línea, Ebrahim propone que el sistema de rendición de cuentas debe considerar los mecanismos de revelación de informes y reportes, evaluación de desempeño, participativo, autorregulación y auditoría social. Estos autores, aunque presentan una clasificación diferente entre sí, consideran temas comunes que deben ser parte de un sistema de rendición de cuentas.

Por último, tenemos al indicador del sistema de monitoreo, evaluación y retroalimentación. Este sistema debe hacer un seguimiento para evaluar el avance y cumplimiento de los proyectos dentro de los plazos establecidos y de acuerdo con los objetivos planteados en cada uno. Ello permitirá retroalimentar la información, recomendar medidas correctivas y realizar los ajustes pertinentes.

2.3.4 Legitimidad

El concepto de legitimidad se aplica a cualquier tipo de organización y es una cuestión compleja ya que depende de las percepciones de las personas. Si nos referimos a las organizaciones de la sociedad civil, específicamente a las ONG, estamos frente a las percepciones de distintos grupos de interés en relación al quehacer de la organización y al impacto de sus acciones que se justifican y consideran alineadas en relación con valores sociales e institucionales.

El rápido crecimiento de las organizaciones de la sociedad civil en los últimos años se ha incrementado el interés en su legitimidad y en su responsabilidad de rendir cuentas. Este interés surge desde varios ángulos, de una crisis en las organizaciones en el contexto social, político y económico a nivel global; en la visibilidad de las organizaciones de la sociedad civil en relación a temas importante; también por acciones negativas de alto impacto en la sociedad de parte de las organizaciones de la sociedad civil; tal vez por las críticas o cuestionamientos de actores poderosos. Todo ello repercute en la legitimidad de la organización lo cual afecta directamente su capacidad de captar fondos de hacer alianzas de reclutar voluntarios (Brown, 2008).

En los últimos años, en América Latina, se observa que cada vez es más frecuente el escrutinio al cual se ven sometidas las organizaciones de la sociedad civil. Pueden ser varias la razones y varios lo intereses dependiendo de quién exige el escrutinio, qué tipo de demandas se están haciendo.

Como las organizaciones de la sociedad civil han asumido nuevos roles o aquellos en los que el Estado no ha podido estar presente, es aquí donde surgen las interrogantes de representatividad y legitimidad que la sociedad hace. A todo lo anterior se suman los casos de corrupción, escandalo e incumplimiento y quiebra de las organizaciones, lo cual afecta negativamente en la confianza pública e incrementa a necesidad de solicitar una rendición de cuentas (Villar, 2005).

Edwards (1999) definió la legitimidad como la posibilidad que tienen los individuos de ser y actuar en la sociedad, y, desde las organizaciones, la posibilidad de ser legales, viables y responsables en sus acciones.

Las organizaciones se desarrollan en ambientes amplios en los que interactúan una serie de actores en distintos ámbitos y son ellos los que en base a sus percepciones legitiman a una organización. Este concepto se hace

presente en temas de sistemas políticos y a su vez se presenta como una preocupación latente de las organizaciones del desarrollo y también de diversos actores de la sociedad civil (Brinkerhoff, 2005).

La supervivencia de las organizaciones de la sociedad civil está íntimamente relacionada a su legitimidad y a la confianza que tienen los distintos grupos de interés sobre ellas.

Esta legitimidad se traduce en la responsabilidad de rendir cuentas en la medida que se entienda que la responsabilidad a la que se hace referencia es a la que los individuos y organizaciones hagan suya la responsabilidad de cumplir sus promesas y acciones, de ser consecuentes con su misión. Se puede entender a la responsabilidad de rendir cuentas como una estrategia clave para la legitimidad de las organizaciones de la sociedad civil (Villar, 2005).

La rendición de cuentas es un factor clave para alcanzar la legitimidad de las organizaciones de la sociedad civil, es una herramienta que permitirá exponer ante todos que está trabajando de acuerdo a su misión. Por ello, los responsables de dichas organizaciones se enfrentan a algunos interrogantes como, por ejemplo, a quiénes rendir cuentas, sobre qué rendir cuentas, cuándo hacerlo entre otros cuestionamientos.

En este sentido, Villar (2005) sostiene que si se tiene en cuenta la variedad de grupos de interés que tienen las organizaciones de la sociedad civil es bastante complejo responder ante quiénes deben rendir cuentas para obtener legitimidad o una mayor legitimidad.

El concepto de legitimidad es bastante amplio y ambicioso de definir y acotar al respecto varios autores presentan algunas clasificaciones, tipos o fuentes

de legitimidad que nos permiten entender de manera más clara el alcance de la misma.

Brown (2007) destaca cuatro formas de legitimidad de las organizaciones de la sociedad civil:

- Legitimidad legal: relacionada con el cumplimiento de regulaciones y de requerimientos legales, se basa en el poder del estado y en su legislación.
- Legitimidad normativa: se basa en valores sociales, en normas y en estándares. Se destaca el hecho del cumplimiento de las normas de funcionamiento, la existencia de estructuras y procesos adecuados, cumplen con su función, tienen un buen liderazgo o su personal es el idóneo. Esta legitimidad es relevante para las organizaciones de la sociedad civil ya que estas organizaciones se sostienen en valores y están enfocadas en la contribución al bien público en el centro de su misión y razón de ser.
- Legitimidad pragmática: se deriva del valor instrumental que les entregan a los distintos grupos de interés relacionados con las organizaciones de la sociedad civil en relación a resultados específicos o generales.
- Legitimidad cognoscitiva: en la medida que el alcance o fines de las organizaciones de la sociedad civil son aceptados y que tienen sentido para la sociedad en general. Puede ser el resultado de la aceptación de las acciones o actividades que está haciendo la organización en la sociedad civil y que el público la ve como aceptable de acuerdo al rol que le toca desempeñar.

De acuerdo con Brinkerhoff (2005), son los grupos de interés o actores con los que interactúan las organizaciones los que a través de sus percepciones legitiman o no a la organización.

En este sentido, podemos entender que la legitimidad institucional se desprende de las distintas percepciones de los grupos de interés que provienen de diversos planos y se puede analizar o identificar con la clasificación de la legitimidad que se presentó anteriormente.

Las ONGD en el Perú inscritas en la APCI

La unidad de análisis de la presente investigación son las ONGD en el sector educación inscritas en el registro de APCI, en el periodo 2008-2016.

Dado el rol que tienen las ONGD en nuestra sociedad, es decir, de actuar, en muchos casos, como suplentes del Estado, nace el interés y la motivación de profundizar en el tema y poder aportar esta investigación para proporcionar un espacio en el que se pueda compartir la necesidad de la rendición de cuentas que permita a estas organizaciones ser legitimadas en la sociedad.

Es así que en la búsqueda de información en relación al número de ONG y ONGD y otras organizaciones sin fines de lucro se recogió información general de cuántas están inscritas en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (Sunarp) y también de cuántas están inscritas en la APCI con el propósito de orientar el estudio realizado a una población determinada de organizaciones.

La investigación documentaria se orientó en relación a asociaciones, fundaciones y personas jurídicas nacionales y extranjeras bajo la modalidad de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD), Entidades e

Instituciones Extranjeras de Cooperación Técnica Internacional (Eniex) e Instituciones Privadas sin fines de Lucro Receptoras de Donaciones de Carácter Asistencial o Educacional provenientes del Exterior (Ipreda).

En el siguiente cuadro se muestra el número de organizaciones encontradas en estas dos fuentes, dicha información fue proporcionada directamente por la APCI.

Cuadro 4. Instituciones registradas en la SUNARP y APCI (noviembre de 2018)

Descripción	Cantidad
Asociaciones, Fundaciones y Personas Jurídicas Nacionales y Extranjeras inscritas en la SUNARP	303 050
Asociaciones, Fundaciones y Personas Jurídicas Nacionales y Extranjeras inscritas en los registros de ONGD, ENIEX e IPREDA de la APCI	2192
Porcentaje de las organizaciones de la SUNARP inscritas en la APCI	0.72%

Fuente. Tomado de la APCI: bases de datos de la Declaración Jurada.

Como se puede observar, apenas el 0.72% de las organizaciones están inscritas en la APCI las cuales deben cumplir con ciertos requisitos y formalidades que se les exige para seguir manteniendo su inscripción.

Las organizaciones que se inscriben en la APCI son aquellas organizaciones no gubernamentales nacionales y extranjeras que están reconocidas para recibir y administrar recursos provenientes de la Cooperación Técnica Internacional No Reembolsable (CINR). La inscripción en los registros de la APCI compromete a las organizaciones a mantener vigente su registro y a informar sobre las acciones realizadas con recursos de la CINR.

En el siguiente cuadro se puede observar la evolución del número de ONGD inscritas en el registro de la APCI entre los años 2008 y 2016.

Cuadro 5. Evolución del registro de ONGD, 2008-2016 (número de entidades)

Año	Número
2008	2598
2009	2756
2010	2894
2011	2996
2012	1874
2013	1582
2014	1456
2015	1392
2016	1342

Fuente. Tomado de APCI (2018, p. 176).

La disminución que se observa en el cuadro 6 tiene como explicación el hecho que la APCI ha estado realizando una depuración a aquellas ONGD que mantienen la condición de no vigentes por un periodo de tres años.

La actualización a octubre de 2018 del número de ONGD se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro 6. Registro institucional ONGD, ENIEX e IPREDA (número de entidades)

Entidad	Condición		Total
	Vigente	No vigente	
ONGD	767	568	1335
ENIEX	124	37	161
IPREDA	406	290	696
Total	1297	895	2192
	59.2%	40.8%	

Fuente. Tomado de la APCI: bases de datos de la Declaración Jurada.

Por otro lado, considerando la política exterior y el carácter dual que tiene el Perú, en cuanto se considera receptor y oferente de la cooperación técnica, los recursos provenientes de la CINR están alineados para contribuir a alcanzar los objetivos de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Se ha realizado un análisis de los montos recibidos de la Cooperación Internacional del 2008 al 2016 provenientes de las fuentes gubernamentales (oficial) y de las no gubernamentales (privada), a estos se les denomina fondos provenientes de la Cooperación Internacional No Reembolsable (CINR). Esto quiere decir que no están incluidos los fondos del componente reembolsable de la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID), el cual está conformado por los préstamos a cargo del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

Los recursos provenientes de la CINR son aquellos por los cuales el Perú recibe, transfiere y/o intercambia recursos humanos, bienes, servicios, capitales y tecnología de las fuentes cooperantes externas que tienen como propósitos complementar y contribuir a los esfuerzos nacionales en materia de desarrollo

La información ha sido proporcionada por un funcionario de la APCI, y además complementada con la información pública que figura en la página web de la APCI. Dicha información a su vez proviene de dos fuentes: de la Declaración Anual de Ejecutoras Públicas y Privada y del Sistema Integrado de Gestión Operativa (SIGO).

Es relevante presentar la situación de los fondos provenientes de CINR para tener un alcance de cómo se han comportado estos fondos en el periodo 2008 al 2016, dada la importancia y el impacto de la ejecución de los fondos como un efecto dinamizador para realizar cambios, generar incentivos e innovar con el propósito de hacer frente a la disminución de la pobreza y cerrar las brechas de desarrollo que el Perú necesita.

A continuación, se presenta la información referente a los fondos provenientes de la CINR del 2008 al 2016. El análisis se desarrollará considerando los siguientes criterios:

- CINR ejecutada según origen

Cuadro 7. CINR según origen, 2008-2016 (en millones de US\$)

Origen	Montos ejecutados en millones de US\$								
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CINR privada	197.24	177.95	173.41	160.51	175.64	172.09	159.57	155.38	156.71
CINR oficial	206.02	220.26	231.81	223.39	226.36	201.68	171.85	161.47	155.97
CINR total	403.26	398.22	405.23	383.90	402.00	373.77	331.42	316.85	312.68

Fuente. Tomado de la APCI: bases de datos de la Declaración Jurada.

En la siguiente figura podemos observar el comportamiento de la CINR según origen del 2008 al 2016.

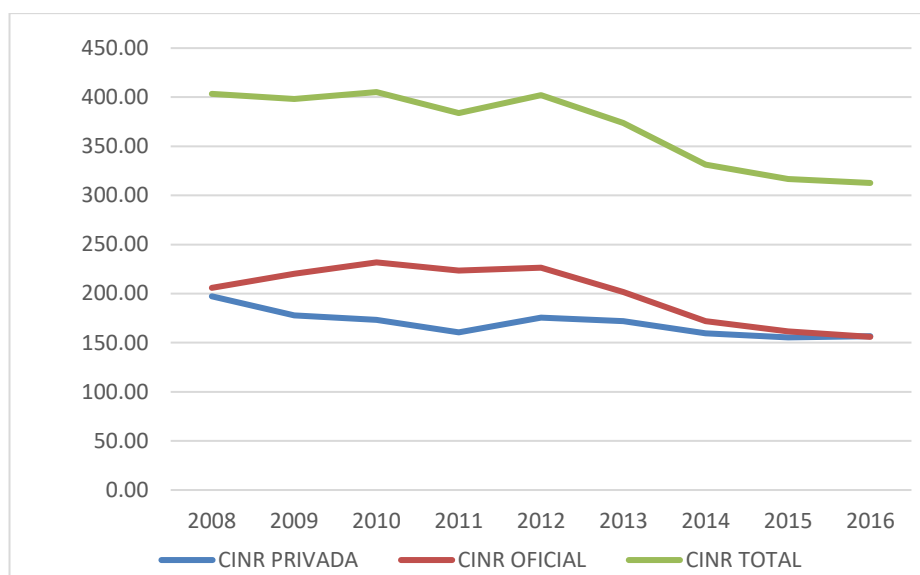


Figura 5. CINR ejecutada según origen de fondos (expresado en millones US\$).

Desde el año 2008, el Perú recibió la clasificación de País de Renta Media Alta (PRMA) como resultado del crecimiento económico que el país demostró en los últimos años sumado a ello el hecho de que existe una estabilidad financiera, avances en los indicadores sociales y sobre todo continuidad democrática. Los recursos provenientes de la CINR han venido disminuyendo desde el 2012, la principal razón que explican este comportamiento es la categorización que recibió el Perú en el año 2008.

Es en este contexto que el Estado replantea su enfoque sobre la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) buscando ser más eficiente y transparente en el uso de los escasos recursos disponibles y mantener una participación fuerte y sostenida de las entidades públicas y privadas que gestionan los recursos de la CID.

Como consecuencia de lo anterior se promulga el Decreto Supremo 050-2012-RE, en el que se aprueba la Política Nacional de Cooperación Técnica

Internacional (PNCTI) cuyo principal objetivo es dar unidad, coherencia y orientación a la gestión de la CINR estableciendo principios orientadores, en el que destaca la transparencia y responsabilidad mutua, lo cual permite promover y consolidar una filosofía y cultura de rendición de cuentas.

- CINR ejecutada según clasificadora

A continuación, se muestra los recursos provenientes de la CINR total (privada y pública) según el destino utilizando el clasificador del Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), conocido como el clasificador DAC.

Cuadro 8. CINR total según clasificador DAC (en millones de US\$)

Clasificador - DAC	Montos ejecutados en millones de US\$								
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PROTECCIÓN GENERAL DEL MEDIO AMBIENTE	30.50	32.46	42.86	38.60	47.43	49.97	45.62	46.33	55.06
EDUCACIÓN	51.85	62.51	57.85	43.13	48.81	60.13	48.16	37.54	37.23
NO DESTINADO - NO ESPECIFICADO	24.49	28.75	22.83	18.16	23.94	36.92	38.19	45.61	36.16
GOBIERNO Y SOCIEDAD CIVIL	41.95	39.01	39.66	43.89	43.76	37.87	35.80	32.00	32.20
SALUD	77.74	71.96	78.44	82.04	82.40	46.74	37.42	30.15	31.22
AGRICULTURA	30.87	30.83	31.30	33.00	32.03	33.51	24.28	26.26	27.11
OTROS MULTISECTORIAL	33.56	29.67	28.80	26.33	25.35	20.59	23.42	19.25	24.06
MUJER Y DESARROLLO	32.18	22.93	21.69	21.80	19.95	19.35	19.31	17.91	15.86
OTROS SERVICIOS E INFRAESTRUCTURAS SOCIALES	17.51	12.32	9.10	6.72	15.26	13.97	8.14	13.42	11.76
POBLACIÓN Y SALUD REPRODUCTIVA	8.22	8.59	7.43	5.04	6.64	9.86	9.04	9.13	8.50
PROGRAMAS DE SEGURIDAD ALIMENTARIA	5.77	9.78	11.17	12.55	11.40	9.53	9.24	5.91	6.85
ABASTECIMIENTO Y DEPURACIÓN DE AGUA	7.88	7.30	12.06	10.43	9.13	6.57	6.28	6.51	5.40
EMPRESAS Y OTROS SERVICIOS	4.51	4.82	6.45	4.36	3.98	2.44	2.66	3.64	3.56
ASISTENCIA A ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES	5.05	4.40	5.12	6.34	5.43	3.57	3.23	2.52	3.06
COMUNICACIONES	2.64	2.24	5.72	1.51	2.67	3.94	4.16	3.54	2.68
PESCA	4.61	2.95	2.71	3.94	1.23	1.38	2.03	1.57	2.41
COMERCIO	6.62	9.19	3.21	4.79	5.17	7.68	6.08	4.00	2.27
SERVICIOS BANCARIOS Y FINANCIEROS	0.88	1.34	0.98	0.93	0.92	0.82	1.06	0.75	1.33
INDUSTRIA	0.95	1.00	1.82	1.03	1.82	1.72	1.33	1.52	1.26
SILVICULTURA	2.18	1.28	0.91	0.52	0.88	1.21	1.24	2.42	1.08
GENERACIÓN Y SUMINISTRO DE ENERGÍA	2.40	6.24	4.62	2.74	3.72	1.50	0.31	2.29	1.01
CONSTRUCCIÓN	3.82	3.11	2.33	7.51	4.62	1.24	1.34	1.45	0.70
COSTOS ADMINISTRATIVOS DE LOS DONANTES	0.85	0.40	1.51	0.44	0.49	0.45	0.47	0.36	0.58
TURISMO	3.03	2.23	3.02	3.14	2.02	1.21	0.88	1.89	0.57
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	2.00	1.67	1.03	1.71	0.68	0.46	1.23	0.21	0.42
RECURSOS MINERALES Y MINERÍA	1.21	1.23	2.63	3.26	2.28	1.14	0.50	0.68	0.31
Total general	403.26	398.22	405.23	383.90	402.00	373.77	331.42	316.85	312.68

Fuente. Tomado de la APCI: bases de datos de la Declaración Jurada.

De acuerdo a este clasificador DAC, se pueden destacar los siguientes sectores que han recibido recursos de CINR: protección general del medio ambiente, educación, gobierno y sociedad civil, salud, otros multisectorial y mujer y desarrollo. Se analizará a cada sector por separado para ver su evolución del año 2008 al año 2016.

Cabe destacar que estos sectores son los que destacan en el monto recibido de CINR 2008-2016.

- Protección general del medio ambiente

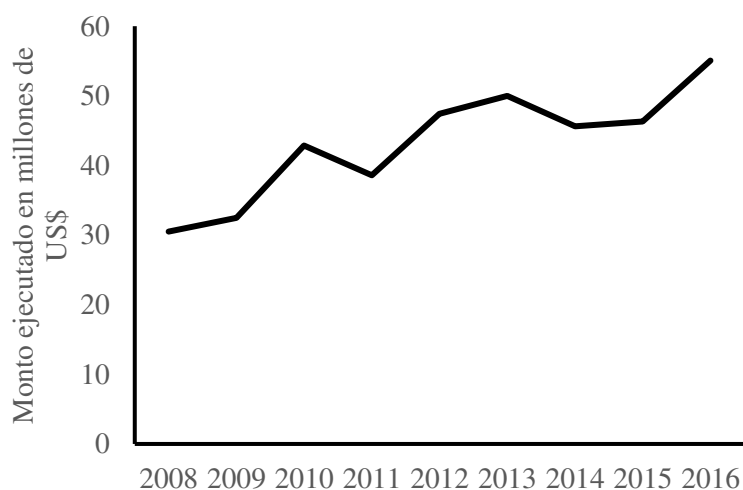


Figura 6. CINR total - Protección del medio ambiente, 2008-2016.

Fuente. Tomado de la APCI: bases de datos de la Declaración Jurada.

- Educación



Figura 7. CINR Total - Educación, 2008-2016.

Fuente. Tomado de la APCI: bases de datos de la Declaración Jurada.

- Gobierno y sociedad civil (expresado en millones de US\$)



Figura 8. CINR Total - Gobierno y sociedad civil, 2008-2016.

Fuente. Tomado de la APCI: bases de datos de la Declaración Jurada.

- Salud



Figura 9. CINR Total - Salud, 2008-2016.

Fuente. Tomado de la APCI: bases de datos de la Declaración Jurada.

- Agricultura

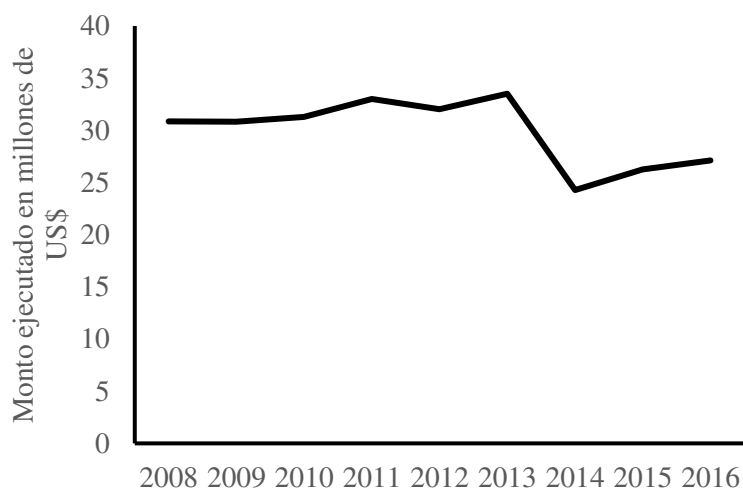


Figura 10. CINR Total - Agricultura, 2008-2016.

Fuente. Tomado de la APCI: bases de datos de la Declaración Jurada.

- Otros multisectorial



Figura 11. CINR Total - Otros multisectorial, 2008-2016.

Fuente. Tomado de la APCI: bases de datos de la Declaración Jurada.

- Mujer y desarrollo

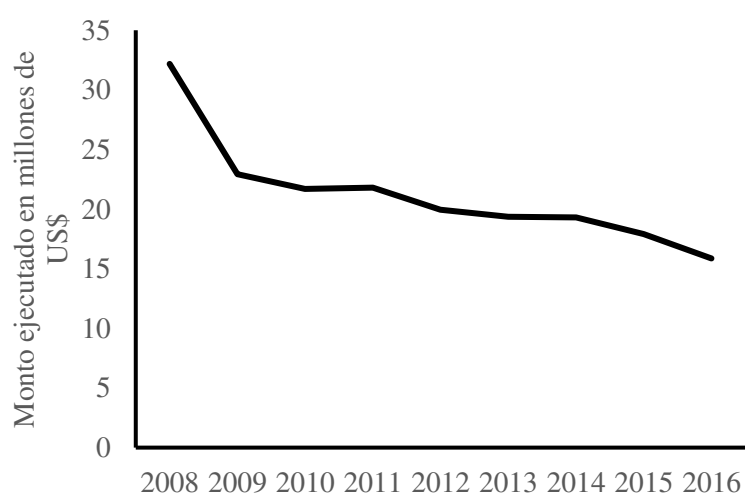


Figura 12. CINR Total - Mujer y desarrollo, 2008-2016.

Fuente. Tomado de la APCI: bases de datos de la Declaración Jurada.

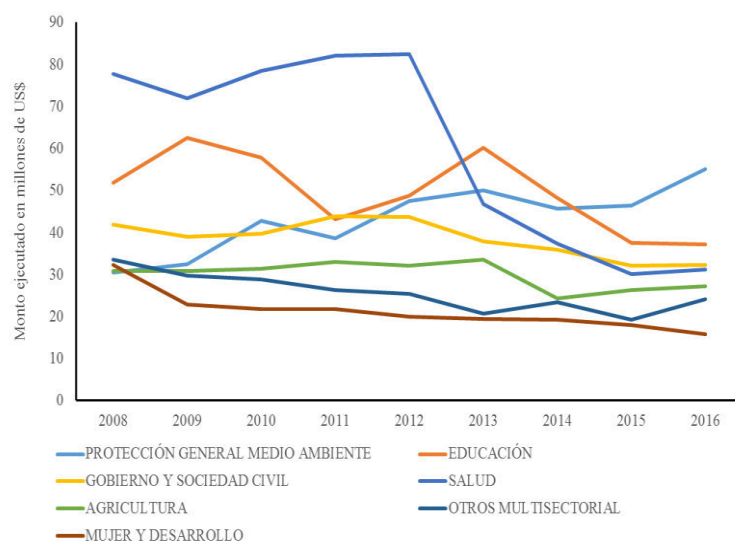


Figura 13. Comportamiento de los siete sectores, 2008-2016.

Fuente. Tomado de la APCI: bases de datos de la Declaración Jurada.

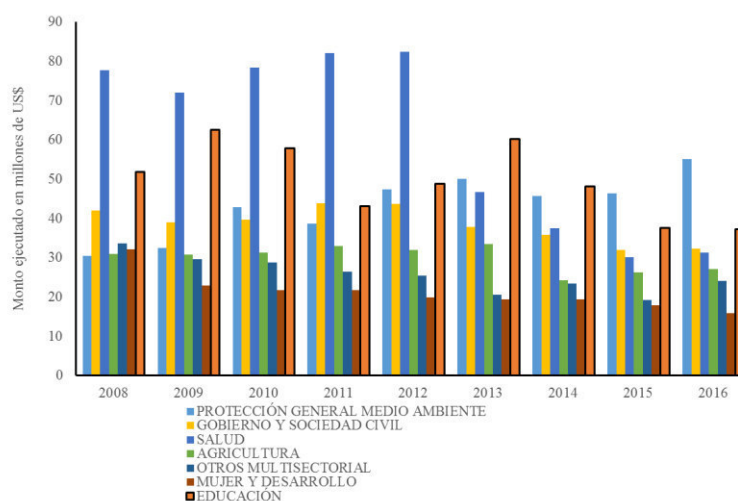


Figura 14. Comportamiento de los siete sectores, 2008-2016.

Fuente. Tomado de la APCI: bases de datos de la Declaración Jurada.

- CINR ejecutada por tipo de entidad ejecutora

En esta clasificación se analizará la ejecución del año 2016 de los recursos provenientes CINR por tipo de entidad ejecutora. Se presenta en el cuadro 9 la información desde las entidades ejecutoras (no gubernamentales y públicas).

Cuadro 9. CINR Total por tipo de entidad ejecutora - 2016 (en millones de US\$)

Entidad ejecutora	Tipo de entidad	US\$	Porcentaje
No gubernamentales	ENIEX	76.42	24.40
	ONGD	166.35	53.20
Total no Gubernamental		242.77	77.64
Pública	Gobierno local	1.96	0.63
	Gobierno regional	2.27	0.73
	Ministerio	42.02	13.44
	OCA	3.25	1.04
	Organismos públicos	20.40	6.52
Total pública		69.91	22.36
Total general		312.68	100.00

Fuente. APCI (2018, p. 166).

Podemos observar que el 77.64% de los recursos provenientes de la CINR los ejecuta las entidades no gubernamentales de las cuales las ONGD representan el 53.20% del total de recursos provenientes de la CINR.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, dado que presenta la descripción y análisis del entorno de las ONGD en relación a las variables definidas como independiente y dependiente a través de las cuales se explicará el fenómeno objeto de estudio. La investigación descriptiva trabaja sobre los hechos y realidades con el propósito de presentar una interpretación correcta (Tamayo, 2012).

Por otro lado, esta investigación es de tipo correlacional, ya que busca determinar el grado en el cual las variaciones en una o varias variables son concomitantes con la variación en otras. En este caso, la influencia de la rendición de cuentas en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú 2008-2016 (Tamayo, 2012).

En esta investigación las variables identificadas son: como variable independiente, la rendición de cuentas, y, como variable dependiente, la legitimidad. El objeto de estudio son la ONG del sector educación en el Perú, 2008-2016.

La variable independiente tiene 4 indicadores a través de los cuales se explicará la correlación con la variable dependiente. Estos factores son: planeamiento estratégico, grupos de interés o *stakeholders*, sistemas de rendición de cuentas y sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación. La variable dependiente se explica por cuatro indicadores: legitimidad normativa, legitimidad legal, legitimidad pragmática y legitimidad cognoscitiva.

Considerando que la variable legitimidad es un concepto bastante amplio y complejo en las ciencias sociales, para la presente investigación se tomará como un solo constructo (Villar, 2005; Edwards, 1999; Brinkerhoff).

Es importante una correcta selección de la técnica de correlación estadística para los datos. Considerando que las variables son de tipo ordinal, se utilizará el índice de correlación de Spearman (Véliz Capuñay, 2011): “El coeficiente de correlación de Spearman es la medida de la relación entre dos variables que han sido clasificadas originalmente de más bajo a más alto (o de más alto a más bajo)” (Webster, 2000,p. 213).

3.1.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación define lo que se debe hacer con el propósito de alcanzar los objetivos planteados y así responder a las interrogantes de conocimiento que se han definido previamente. La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo lo cual permite utilizar su diseño para analizar la certeza de las hipótesis planteadas en una determinada situación (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 2014): “La investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee el control de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables” (Kerlinger, 1975, p. 187).

El diseño de la investigación es no experimental, porque no ha manipulado deliberadamente las variables. En otras palabras, no se han variado de forma intencional la variable independiente (rendición de cuentas) lo que se hace es observar los fenómenos tal y como se presentan en un contexto determinado y así poder analizarlos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

En la figura 15 se puede observar el diseño de la investigación en el que se muestra la relación entre la variable independiente (rendición de cuentas) y la dependiente (legitimidad).

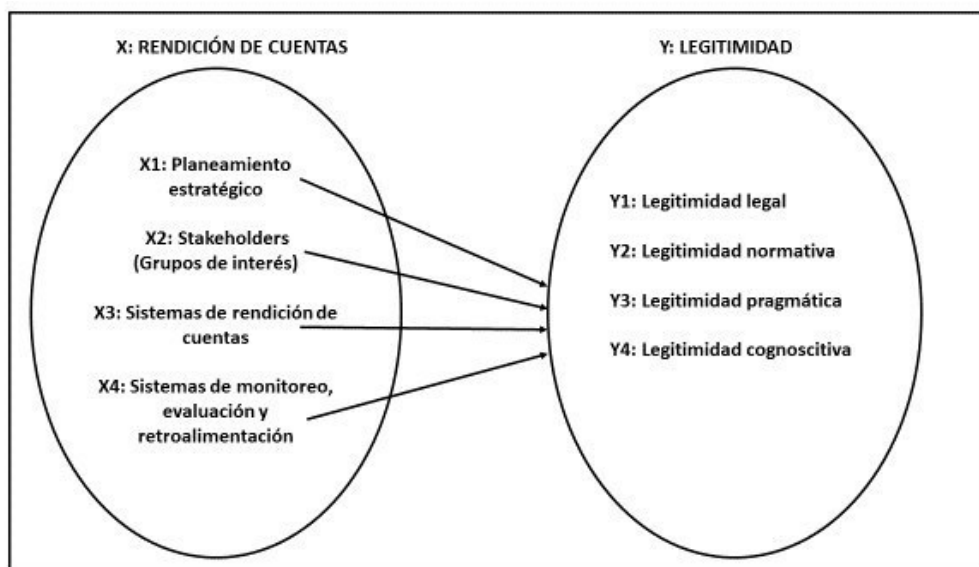


Figura 15. Diseño de la investigación

Como se puede observar en la figura 15, la relación de los pares ordenados de los indicadores de la variable independiente están relacionados con la variable dependiente en su conjunto.

3.2. Población de estudio

Para definir la población de estudio se solicitó información al director de Operaciones y Capacitación de la APCI, el ingeniero Jaime Mosqueira.

Luego de analizar la información proporcionada por el director de la APCI, se determinó un total de 1365 ONGD en su registro. Existe evidencia (ver cuadro

10) de que los sectores de protección del medio ambiente, educación, gobierno y sociedad civil, salud y agricultura son los que concentran la mayor recepción de fondos provenientes de la CINR. Por ejemplo, en el año 2016 protección del medio ambiente alcanzó el 17.61%, educación el 11.91%, gobierno y sociedad civil el 10.30%, salud el 9.98% y agricultura el 8.67% de los fondos recibidos.

Cuadro 10. CINR total ejecutada según clasificadores DAC, 2016 (expresado en millones US\$ y %)

Clasificador - DAC	US\$ mll	
	2016	%
PROTECCIÓN GENERAL DEL MEDIO AMBIENTE	55.06	17.61%
EDUCACIÓN	37.23	11.91%
NO DESTINADO - NO ESPECIFICADO	36.16	11.56%
GOBIERNO Y SOCIEDAD CIVIL	32.20	10.30%
SALUD	31.22	9.98%
AGRICULTURA	27.11	8.67%
OTROS MULTISECTORIAL	24.06	7.69%
MUJER Y DESARROLLO	15.86	5.07%
OTROS SERVICIOS E INFRAESTRUCTURAS SOCIALES	11.76	3.76%
POBLACIÓN Y SALUD REPRODUCTIVA	8.50	2.72%
PROGRAMAS DE SEGURIDAD ALIMENTARIA	6.85	2.19%
ABASTECIMIENTO Y DEPURACIÓN DE AGUA	5.40	1.73%
EMPRESAS Y OTROS SERVICIOS	3.56	1.14%
ASISTENCIA A ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES	3.06	0.98%
COMUNICACIONES	2.68	0.86%
PESCA	2.41	0.77%
COMERCIO	2.27	0.73%
SERVICIOS BANCARIOS Y FINANCIEROS	1.33	0.43%
INDUSTRIA	1.26	0.40%
SILVICULTURA	1.08	0.35%
GENERACIÓN Y SUMINISTRO DE ENERGÍA	1.01	0.32%
CONSTRUCCIÓN	0.70	0.22%
COSTOS ADMINISTRATIVOS DE LOS DONANTES	0.58	0.19%
TURISMO	0.57	0.18%
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	0.42	0.14%
RECURSOS MINERALES Y MINERÍA	0.31	0.10%
Total general	312.68	100.00%

Fuente. Tomado de la APCI: bases de datos de la Declaración Jurada.

En la presente investigación se tomará como referencia el sector educación. El sector educación recibe un monto significativo de los fondos provenientes de la cooperación internacional no reembolsable, pues se constituye como pieza fundamental en el progreso de los individuos, ya que brinda bienestar social y económico, y en el progreso de la sociedad, porque genera desarrollo (mayores oportunidades, mejores niveles de empleo, diversidad cultural, impulsa la innovación, y el uso y creación de nuevas herramientas tecnológicas.) (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015).

La educación es innegablemente importante y prioritaria en la búsqueda del desarrollo social y económico, porque una mejora en ella conlleva a una mejora económica, ya sea por el acceso a mejores posiciones laborales o por el manejo eficiente de una empresa propia, la cual, a su vez, genera puestos de trabajo, con lo que contribuye con el bienestar social.

De estas 1365 ONGD, 361 corresponden a aquellas que están orientadas exclusivamente al sector educación y a las que entre otros sectores también atienden al sector educación. De estas 361 ONGD, 181 están vigentes para el periodo 2008-2016. Como se explicó anteriormente, la APCI ha venido depurando a las ONGD con el criterio de los tres años de vigencia si bien se mantienen en el registro se clasifican como no vigentes ya que no han mantenido su operatividad de manera constante y con regularidad. El principio de regularidad se debe aplicar para tener un padrón de ONGD que están activas recibiendo fondos y realizando proyectos, lo cual las convierte en posibles receptoras de los fondos de la CINR para que les permita desarrollar proyectos en la aplicación de dichos fondos.

Por lo antes mencionado la población de estudio para la presente investigación será de 181 ONGD.

3.3. Tamaño de la muestra

La muestra es un conjunto de elementos de un conjunto mayor, por ello es necesario que sea representativa, de tal manera que pueda producir conocimiento del conjunto mayor (Camarero, Almazán, Arribas, Mañas, & Vallejos, 2013): "... la muestra es un subgrupo del universo o población de interés sobre el cual se recolectaran los datos tiene que delimitarse de antemano y con precisión y además debe ser representativa de la población (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p. 173).

Para la presente investigación la población la constituyen las 181 ONGD vigentes en el periodo de estudio dedicadas al sector educación ya sea de manera exclusiva o como parte de otros sectores que atienden. En el cuadro 11 se presenta el cálculo de la fórmula que se aplicó para calcular el tamaño de la muestra considerando un nivel de confianza del 95% y un error máximo esperado de 0.05 con una proporcionalidad de ocurrencia del 50%.

Cuadro 11. Cálculo del tamaño de la muestra

Tamaño de muestra

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 NPQ}{(N - 1)E^2 + Z_{\alpha/2}^2 NPQ}$$

N= 181 (Tamaño de la Población)
 Nivel de Confianza= 95% => $Z_{\alpha/2} = 1.96$
 E= 0.05 (Margen de error)
 P=0.5 (Proporción que esperamos encontrar)

$$n = \frac{1.96^2 * 181 * 0.5 * 0.5}{(181 - 1)0.05^2 + 1.96^2 * 181 * 0.5 * 0.5} = 123.2 \approx 124$$

Para una población de 181 ONGD del sector educación en el Perú, en el periodo 2008-2016, con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 0.05 obtenemos un tamaño de muestra de 124 ONGD.

Dicha muestra está representada por los directivos de las respectivas ONGD quienes están capacitados para responder las preguntas del cuestionario.

3.4. Técnicas de recolección de datos

Este trabajo de investigación se inicia con la observación de la problemática en torno a la legitimidad de las ONGD en el Perú, 2008-2016. Para ello se

desarrolló una consistente y profunda investigación documentaria que permitió construir un marco teórico sobre el cual descansa el diseño de investigación planteado. Se procedió a identificar las variables, e indicadores los cuales, a través de su validación, nos permitieron aceptar la hipótesis general y las hipótesis específicas.

Con el propósito de recolectar los datos en la presente investigación, se utilizó una encuesta como instrumento de medición considerando que el estudio es de carácter no experimental y correlacional.

El instrumento de medición debe representar verdaderamente las variables de la investigación; para ello, los requisitos que se deben tener son la confiabilidad, la validez y la objetividad. La confiabilidad es el grado en el que el instrumento produce resultados consistentes y coherentes, la validez es el grado en el que el instrumento mide la variable que pretender cuantificar y la objetividad es el grado en el cual el instrumento es permeable a los sesgos del investigador que lo administra, califica e interpreta (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2004).

Una vez diseñado el instrumento se procedió a validarlo, para lo cual se contó con la participación de tres docentes. Los docentes fueron seleccionados por su amplia trayectoria y experiencia. Se realizó una prueba piloto la cual evidenció que la variable dependiente “legitimidad” medida con sus indicadores, legitimidad legal, legitimidad normativa, legitimidad pragmática y legitimidad cognoscitiva, dispersaban los resultados, por lo que se tomó la decisión de asumirla como un solo conjunto. El instrumento se ajustó luego de recoger las mejoras y comentarios planteados por los expertos hasta llegar a la versión final. En el Anexo 3 se incluyen las evaluaciones de los expertos sobre la encuesta.

Dicha encuesta se aplicó a los directivos de las ONGD seleccionadas en la muestra. Para la aplicación del instrumento, se contó con el apoyo de la APCI, institución que nos permitió asistir a sus eventos, en los que se aplicó la encuesta (ver Anexo 2).

Posteriormente, se procedió a la tabulación de los resultados de la encuesta y el procesamiento de los mismos a través del software estadístico SPSS Statistics versión 22.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

Con el propósito de medir la influencia de la rendición de cuentas como variable independiente con los indicadores de planeamiento estratégico, grupos de interés, sistemas de rendición de cuentas y sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación sobre la legitimidad como variable dependiente a través de los indicadores de legitimidad legal, normativa y pragmática se diseñó un instrumento que hiciera posible esta medición.

El diseño de la encuesta contempló la elaboración de 40 preguntas en total, distribuidas entre los indicadores mencionados anteriormente. Asimismo, se decidió trabajar con el escalamiento tipo Likert.

El escalamiento de Likert, consiste en “conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p. 238).

En la encuesta, la escala de Likert empleada son: muy importante, importante, neutral, poco importante y no es importante.

Como segundo paso se sometió el instrumento a la revisión y validación por expertos en el diseño de instrumentos. Posteriormente, se incorporaron los aportes y comentarios que resultaron de dicha validación y se obtuvo la versión final del instrumento. Dicha versión final fue validada a través del análisis de fiabilidad que permite medir la estabilidad o consistencia de los resultados obtenidos. Para este efecto se utilizó el alfa de Cronbach.

Se realizó un análisis de asociación o relacionamiento entre las variables con el coeficiente de correlación correspondiente con el fin de verificar si las variables se encontraban asociadas o relacionadas.

Se hizo un análisis de asociación o relacionamiento entre las variables con el coeficiente de Spearman para verificar dichas variables se encontraban asociadas o relacionadas.

El coeficiente de Spearman es una medida de correlación para variables en un nivel de medición ordinal, en el que los individuos u objetos de la muestra pueden ordenarse por rangos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Por último, se analizó la data recogida mediante el software estadístico SPSS Statistics versión 22 para el procesamiento de los datos.

4.1.1. Análisis de fiabilidad

Se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 que se utiliza para comprobar si el instrumento es fiable, es decir que hace mediciones estables y consistentes.

George y Mallory (2003) proponen la siguiente clasificación para evaluar el coeficiente alfa de Cronbach como criterio general:

“Coeficiente alfa>0.9 es excelente.

Coeficiente alfa>0.8 es bueno.

Coeficiente alfa>0.7 es aceptable.

Coeficiente alfa>0.6 es cuestionable.

Coeficiente alfa>0.5 es pobre.

Coeficiente alfa>0.5 es inaceptable” (p. 231).

Esta clasificación se utiliza para medir el grado de consistencia interna del instrumento diseñado con 40 preguntas, distribuidas entre los indicadores definidos y con el uso de la escala de Likert. El instrumento se aplicó a directivos de 124 ONGD inscritas en la APCI dedicadas a proyectos de educación en el ámbito nacional. Con el propósito de comprobar que efectivamente se mide lo que se pretende medir, la medida de fiabilidad se aplicó al instrumento en general y a cada una de las variables. No se eliminó ninguna de las preguntas planteadas en el instrumento.

4.1.1.1. Análisis de fiabilidad del instrumento completo.

Como resultado de aplicar el alfa de Cronbach al instrumento completo se presentan los siguientes resultados:

Cuadro 12. Análisis de fiabilidad del instrumento completo

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	124	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	124	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,952	40

Fuente. Investigación de campo.

Interpretación:

Como resultado se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.952, el cual representa un nivel excelente, es decir, el instrumento cuenta con 95.2% de confiabilidad.

4.1.1.2. Análisis de fiabilidad de los indicadores de las variables.

Se procedió a aplicar el alfa de Cronbach a cada una de los indicadores del instrumento: planeamiento estratégico (7 ítems), grupos de interés (5 ítems), sistemas de rendición de cuentas (12 ítems), monitoreo, evaluación y retroalimentación (8 ítems) y legitimidad (8 ítems).

Cuadro 13. Análisis de fiabilidad del planeamiento estratégico

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	124	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	124	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,817	7

Fuente. Investigación de campo.

Interpretación:

El valor del alfa de Cronbach que resulta de la variable “planeamiento estratégico” es de 0.817, lo que representa un nivel bueno. Por tanto, la validación interna del constructo es buena.

Cuadro 14. Análisis de fiabilidad de los grupos de interés**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	124	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	124	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,863	5

Fuente. Investigación de campo.

Interpretación:

El valor del alfa de Cronbach que resulta de la variable “grupos de interés” es de 0.863, lo que representa un nivel bueno. Por ende, la validación interna del constructo es buena.

Cuadro 15. Análisis de fiabilidad de los sistemas de rendición de cuentas

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	124	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	124	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,872	12

Fuente. Investigación de campo.

Interpretación:

El valor del alfa de Cronbach que resulta de la variable “sistemas de rendición de cuentas” es de 0.872, lo que representa un nivel bueno. Por tanto, la validación interna del constructo es buena.

Cuadro 16. Análisis de fiabilidad de monitoreo, evaluación y retroalimentación

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	124	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	124	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,889	8

Fuente. Investigación de campo.

Interpretación:

El valor del alfa de Cronbach que resulta de la variable “monitoreo, evaluación y retroalimentación” es de 0.889, lo que representa un nivel bueno. Por ende, la validación interna del constructo es buena.

Cuadro 17. Análisis de fiabilidad de legitimidad

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	124	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	124	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,861	8

Fuente. Investigación de campo.

Interpretación:

El valor del alfa de Cronbach que resulta de la variable “legitimidad” es de 0.861, lo que representa un nivel bueno. Entonces, la validación interna del constructo es buena.

Resumen del análisis de fiabilidad de los indicadores:

Se puede observar que el resultado de la fiabilidad de los cinco indicadores da una validación interna del constructo como buena. El indicador “monitoreo, evaluación y retroalimentación” fue la que alcanzó el mayor valor, esto es, un alfa de Cronbach de 0.889, seguida de la variable “sistemas de rendición de cuentas”, con un alfa de Cronbach de 0.872. Muy cercanas figuran las variables “grupos de interés” y “legitimidad”, con una alfa de Cronbach de 0.863 y 0.861, respectivamente. Finalmente, la variable “planeamiento estratégico” alcanzó un valor de 0.817.

Cuadro 18. Resumen de la fiabilidad de los indicadores

Variable	Alfa de Cronbach	Elementos
Planeamiento estratégico	0.817	7
Grupos de interés	0.863	5
Sistemas de rendición de cuentas	0.872	12
Sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación	0.889	8
Legitimidad	0.861	8

4.1.2. Análisis de asociación o correlación

Se debe realizar un análisis de asociación o relacionamiento entre las variables dado que es importante establecer las relaciones existentes entre ellas.

En la investigación realizada, es necesario establecer si existe relación entre la rendición de cuentas considerada como variable independiente y la legitimidad como variable dependiente. Para ello, los coeficientes de correlación serán los que permitan validar si las variables se encuentran

relacionadas. Esto quiere decir, que los coeficientes explicaran el grado en el que las variables tienden a cambiar en el mismo tiempo lo que permitirá describir tanto la fuerza como la dirección de la relación.

4.2 Resultados descriptivos

A continuación, se presentan los cuadros que muestran los resultados de la estadística descriptiva de cada una de las preguntas de los indicadores de la variable independiente (X) y de la variable dependiente (Y).

4.2.1. Dimensiones de la variable independiente (X): Rendición de cuentas.

X1: Planeamiento estratégico

Cuadro 25. Preguntas relacionadas con el planeamiento estratégico

1. Conocer la misión y visión de la organización.

Conocer la misión y visión de la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	4	3,2	3,2	3,2
	Importante	12	9,7	9,7	12,9
	Muy importante	108	87,1	87,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

2. Revisar periódicamente la misión y visión de la organización.

Revisar periódicamente la visión y misión de la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	9	7,3	7,3	7,3
	Importante	52	41,9	41,9	49,2
	Muy importante	63	50,8	50,8	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

3. Comunicar y difundir la misión y visión de la organización.

Comunicar y difundir la misión y visión de la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	3	2,4	2,4	2,4
	Importante	45	36,3	36,3	38,7
	Muy importante	76	61,3	61,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

4. Que exista una relación entre la misión y visión con los principios y valores de la organización.

Que exista una relación entre la misión y visión con los principios y valores de la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	5	4,0	4,0	4,0
	Importante	32	25,8	25,8	29,8
	Muy importante	87	70,2	70,2	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

5. Que los principios y valores se relacionen con la rendición de cuentas.

Que los principios y valores se relacionen con la rendición de cuentas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	9	7,3	7,3	7,3
	Importante	33	26,6	26,6	33,9
	Muy importante	82	66,1	66,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

6. Que la rendición de cuentas impulse y consolide los principios y valores de la organización.

Que la rendición de cuentas impulse y consolide los principios y valores de la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	5	4,0	4,0	4,0
	Importante	38	30,6	30,6	34,7
	Muy importante	81	65,3	65,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

7. Identificar quiénes son las personas claves en la organización para motivar una cultura de rendición de cuentas.

Identificar quiénes son las personas claves en la organización para motivar una rendición de cuentas en su organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	7	5,6	5,6	5,6
	Importante	48	38,7	38,7	44,4
	Muy importante	69	55,6	55,6	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Cuadro 26. Resumen X1: Planeamiento estratégico - Distribución de respuestas (%)

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
No es importante							
Poco importante							
Neutral	3.2	7.3	2.4	4.0	7.3	4.0	5.6
Importante	9.7	41.9	36.3	25.8	26.6	30.6	38.7
Muy importante	87.1	50.8	61.3	70.2	66.1	65.3	55.6
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Comentario:

Cabe resaltar que tanto la P2, “Revisar periódicamente la visión y misión de la organización”, como la P5, “Que los principios y valores se relacionen con la rendición de cuentas”, concentran un 7.3% de la muestra en cada caso y se consideran afirmaciones “Neutrales”. Mientras que, en relación con la P1, “Conocer la misión y visión de la organización”, el 87.10% de la muestra la considera “Muy importante”. De igual manera, el 70.1% de la muestra reacciona ante la P4, “Que exista una relación entre la misión y visión con los principios y valores de la organización”.

Las respuestas “Muy importante” e “Importante” concentran entre el 92.7% y 97.6% de la muestra y consideradas en conjunto obtienen los siguientes resultados por pregunta: P1: 96.8%, P2: 92.7%, P3: 97.6%, P4: 96%, P5: 92.7%, P6: 95.9% y P7: 94.3%.

Finalmente, no se presenta ninguna respuesta en “Poco importante”.

X2: Grupos de interés (*stakeholders*)

Cuadro 27. Preguntas relacionadas con los grupos de interés

1. Identificar y conocer a los *stakeholders* de la organización.

Identificar y conocer a los stakeholders de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	4	3,2	3,2	3,2
	Importante	46	37,1	37,1	40,3
	Muy importante	74	59,7	59,7	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

2. Conocer la relación de cada uno de los *stakeholders* con la organización.

Conocer las relación de cada uno de los stakeholders con la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	1	,8	,8	,8
	Neutral	9	7,3	7,3	8,1
	Importante	57	46,0	46,0	54,0
	Muy importante	57	46,0	46,0	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

3. Conocer qué responsabilidades y derechos tienen con cada uno de los *stakeholders*.

Conocer qué responsabilidades y derechos tienen con cada uno de los stakeholders.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	3	2,4	2,4	2,4
	Neutral	8	6,5	6,5	8,9
	Importante	48	38,7	38,7	47,6
	Muy importante	65	52,4	52,4	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

4. Identificar qué tipo de información requiere cada uno de los *stakeholders*.

Identificar qué tipo de información requiere cada uno de los stakeholders

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	1	,8	,8	,8
	Neutral	1	,8	,8	1,6
	Importante	58	46,8	46,8	48,4
	Muy importante	64	51,6	51,6	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

5. Identificar a los *stakeholders* clave para la organización.

Identificar a los stakeholders claves para la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	3	2,4	2,4	2,4
	Neutral	2	1,6	1,6	4,0
	Importante	32	25,8	25,8	29,8
	Muy importante	87	70,2	70,2	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Cuadro 28. Resumen X2: Grupos de Interés (*stakeholders*) - Distribución de respuestas (%)

	P1	P2	P3	P4	P5
No es importante					
Poco importante		0.8	2.4	0.8	2.4
Neutral	3.2	7.3	6.5	0.8	1.6
Importante	37.1	46.0	38.7	46.8	25.8
Muy importante	59.7	46.0	52.4	51.6	70.2
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Comentarios:

El 2.4% de la muestra considera “Poco importante” la P3, “Conocer qué responsabilidades y derechos tienen con cada uno de los *stakeholders*”, y la P5, “Identificar a los *stakeholders* claves para la organización”. Por otro lado, el 70.2% y el 59.7% de la muestra consideran muy importante la P5, “Identificar a los *stakeholders* claves para la organización” y la P1, “Identificar y conocer a los *stakeholders* de la organización”, respectivamente.

Las respuestas “Muy importante” e “Importante” concentran entre el 91.11% y el 98.4% de la muestra y consideradas en conjunto obtiene los siguientes resultados por pregunta: P1: 96.8%, P2: 92%, P3: 91.11%, P4: 98.4%, P5: 96%.

Finamente, la respuesta “No es importante” no obtuvo resultados.

X3: Sistemas de rendición de cuentas

Cuadro 29. Preguntas relacionadas con los sistemas de rendición de cuentas

1. Cumplir con la información obligatoria.

Cumplir con la información obligatoria.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	2	1,6	1,6	1,6
	Importante	14	11,3	11,3	12,9
	Muy importante	108	87,1	87,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

2. Identificar qué tipo de información no obligatoria se puede compartir.

Identificar qué tipo de información no obligatoria se puede compartir.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	14	11,3	11,3	11,3
	Importante	84	67,7	67,7	79,0
	Muy importante	26	21,0	21,0	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

3. Identificar los medios a través de los cuales se difunde la información de la organización.

Identificar los medios a través de los cuales se difunde la información de la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	1	,8	,8	,8
	Neutral	7	5,6	5,6	6,5
	Importante	72	58,1	58,1	64,5
	Muy importante	44	35,5	35,5	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

4. Realizar trabajos participativos con los grupos de interés.

Realizar trabajos participativos con los grupos de interés.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	3	2,4	2,4	2,4
	Neutral	10	8,1	8,1	10,5
	Importante	67	54,0	54,0	64,5
	Muy importante	44	35,5	35,5	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

5. Gestionar las quejas reclamos y sugerencias.

Gestionar las quejas, reclamos y sugerencias.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	18	14,5	14,5	14,5
	Importante	62	50,0	50,0	64,5
	Muy importante	44	35,5	35,5	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

6. Incorporar a *stakeholders* claves para la organización.**Incorporar a stakeholder clave en la toma de decisiones.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	4	3,2	3,2	3,2
	Neutral	12	9,7	9,7	12,9
	Importante	77	62,1	62,1	75,0
	Muy importante	31	25,0	25,0	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

7. Realizar mediciones de desempeño de la organización.

Realizar mediciones de desempeño de la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	6	4,8	4,8	4,8
	Importante	55	44,4	44,4	49,2
	Muy importante	63	50,8	50,8	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

8. Preparar fichas de monitoreo y evaluación.

Preparar fichas de monitoreo y evaluación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No es importante	2	1,6	1,6	1,6
	Poco importante	1	,8	,8	2,4
	Neutral	6	4,8	4,8	7,3
	Importante	54	43,5	43,5	50,8
	Muy importante	61	49,2	49,2	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

9. Crear comités internos para gestionar la rendición de cuentas.

Crear comités internos para gestionar la rendición de cuentas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	3	2,4	2,4	2,4
	Neutral	14	11,3	11,3	13,7
	Importante	63	50,8	50,8	64,5
	Muy importante	44	35,5	35,5	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

10. Brindar información general de la organización.

Brindar información general de la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	12	9,7	9,7	9,7
	Importante	65	52,4	52,4	62,1
	Muy importante	47	37,9	37,9	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

11. Incorporar las observaciones, quejas y sugerencias que provienen de los *stakeholders*.**Incorporar las observaciones, quejas y sugerencias que provienen de los stakeholders.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	3	2,4	2,4	2,4
	Neutral	12	9,7	9,7	12,1
	Importante	72	58,1	58,1	70,2
	Muy importante	37	29,8	29,8	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

12. Responder oportunamente las consultas, quejas o reclamaciones de los *stakeholders*.**Responder oportunamente las consultas, quejas o reclamaciones de los stakeholders.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	1	,8	,8	,8
	Neutral	8	6,5	6,5	7,3
	Importante	67	54,0	54,0	61,3
	Muy importante	48	38,7	38,7	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Comentarios:

En esta variable, un 1.6% de la muestra considera que la P8, “Preparar fichas de monitoreo y evaluación”, “No es importante”. Seguidamente, en 7 de las 12 preguntas existe un porcentaje que va del 0.8% al 2.4% de la muestra que considera “Poco importante” las preguntas P3, “Identificar los medios a través de los cuales se difunde la información de la organización”, (0.8%); P4, “Realizar trabajos participativos con los grupos de interés”, (2.4%); P6, “Incorporar a los *stakeholders* claves para la organización”, (2.2%); P8, “Preparar fichas de monitoreo y evaluación”, (0.8%); P9, “Crear comités internos para gestionar la rendición de cuentas”, (2.4%); P11, “Incorporar las observaciones, quejas y sugerencias que provienen de los *stakeholders*”, (2.4%), y P12, “Responder oportunamente las consultas, quejas o reclamaciones de los *stakeholders*”, (0.8%).

Más de un 10% hasta un 14.5% de la muestra se considera “Neutral” ante las afirmaciones de las preguntas: P2, “Identificar qué tipo de información no obligatoria se puede compartir”, (11.3%); P5, “Gestionar las quejas, reclamos y sugerencia” (14.5%) y P9, “Crear comités internos para gestionar la rendición de cuentas”, (11.3%).

En esta variable, “sistemas de rendición de cuentas”, las respuestas ante las afirmaciones planteadas que se concentran entre “Importante” y “Muy importante” van del 86.3% al 98.4% de la muestra. La P9, “Crear comités internos para gestionar la rendición de cuentas”, alcanza un 86.3% y la P1, “Cumplir con la información obligatoria” tiene la puntuación más alta, 98.4%.

X4: Sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación

Cuadro 31. Preguntas relacionadas con los sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación

1. Verificar la ejecución de las acciones según las metas propuestas.

Verificar la ejecución de las acciones según las metas propuestas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	2	1,6	1,6	1,6
	Importante	32	25,8	25,8	27,4
	Muy importante	90	72,6	72,6	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

2. Verificar el uso de los recursos considerados en el plan operativo.

Verificar el uso de los recursos considerados en el plan operativo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	3	2,4	2,4	2,4
	Importante	37	29,8	29,8	32,3
	Muy importante	84	67,7	67,7	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

3. Diseñar sistemas de monitoreo por cada *stakeholders*.

Diseñar sistemas de monitoreo por cada grupo de interés.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	10	8,1	8,1	8,1
	Importante	56	45,2	45,2	53,2
	Muy importante	58	46,8	46,8	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

4. Diseñar indicadores que permitan medir el cumplimiento de la información obligatoria y no obligatoria.

Diseñar indicadores que permitan medir el cumplimiento de la información obligatoria y no obligatoria.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	7	5,6	5,6	5,6
	Importante	51	41,1	41,1	46,8
	Muy importante	66	53,2	53,2	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

5. Diseñar indicadores que permitan medir el impacto de las iniciativas o proyectos.

Diseñar indicadores que permitan medir el impacto de las iniciativas o proyectos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	2	1,6	1,6	1,6
	Neutral	7	5,6	5,6	7,3
	Importante	46	37,1	37,1	44,4
	Muy importante	69	55,6	55,6	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

6. Retroalimentar a los diferentes involucrados en la ejecución del sistema de rendición de cuentas.

Retroalimentar a los diferentes involucrados en la ejecución del sistema de rendición de cuentas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	5	4,0	4,0	4,0
	Importante	58	46,8	46,8	50,8
	Muy importante	61	49,2	49,2	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

7. Diseñar herramientas para la toma de acciones correctivas en los puntos críticos encontrados.

Diseñar herramientas para la toma de acciones correctivas en los puntos críticos encontrados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	6	4,8	4,8	4,8
	Importante	58	46,8	46,8	51,6
	Muy importante	60	48,4	48,4	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

8. Brindar información que permita garantizar el cumplimiento de las actividades.

Brindar información que permita garantizar el cumplimiento de las actividades.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	2	1,6	1,6	1,6
	Neutral	8	6,5	6,5	8,1
	Importante	53	42,7	42,7	50,8
	Muy importante	61	49,2	49,2	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Cuadro 32. Resumen X4: Sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación. Distribución de respuestas (%)

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
No es importante								
Poco importante					1.6			1.6
Neutral	1.6	2.4	8.1	5.6	5.6	4.0	4.8	6.5
Importante	25.8	29.8	45.2	41.1	37.1	46.8	46.8	42.7
Muy importante	72.6	67.7	46.8	53.2	55.6	49.2	48.4	49.2
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Comentarios:

En esta variable, el 1.6% de la muestra considera “Poco importante” las afirmaciones de las preguntas P5, “Diseñar indicadores que permitan medir el impacto de las iniciativas o proyectos”, y P8, “Brindar información que permita garantizar el cumplimiento de las actividades”.

Por otro lado, la valoración de “Muy importante” e “Importante” oscila entre un 98.4% y 92% de la muestra, y, dentro de ella, la pregunta P1, “Verificar la ejecución de las acciones según las metas propuestas”, es la de mayor puntuación, mientras que la pregunta P3, “Diseñar sistemas de monitoreo por cada *stakeholders*” es la de menor puntuación.

Finalmente, no hay resultados para el ítem “No es importante”.

4.2.2. Dimensiones de la variable dependiente (Y): Legitimidad.

Cuadro 33. Preguntas relacionadas con la legitimidad

1. Cumplir con requerimientos legales.

Cumplir con requerimientos legales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	2	1,6	1,6	1,6
	Importante	18	14,5	14,5	16,1
	Muy importante	104	83,9	83,9	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

2. Cumplir con requerimientos regulatorios.

Cumplir con requerimientos regulatorios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	2	1,6	1,6	1,6
	Importante	29	23,4	23,4	25,0
	Muy importante	93	75,0	75,0	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

3. Informar los resultados de la organización a los *stakeholders* externos.

Informar los resultados de la organización a los stakeholders externos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	5	4,0	4,0	4,0
	Neutral	10	8,1	8,1	12,1
	Importante	55	44,4	44,4	56,5
	Muy importante	54	43,5	43,5	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

4. Adoptar sistemas de monitoreo y evaluación aprobados por los *stakeholders*.

Adoptar sistemas de monitoreo y evaluación aprobados por los stakeholders.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	1	,8	,8	,8
	Neutral	7	5,6	5,6	6,5
	Importante	63	50,8	50,8	57,3
	Muy importante	53	42,7	42,7	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

5. Adoptar valores sociales, normas y resultados ampliamente aceptados.

Adoptar valores sociales, normas y resultados ampliamente aceptados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	2	1,6	1,6	1,6
	Neutral	2	1,6	1,6	3,2
	Importante	52	41,9	41,9	45,2
	Muy importante	68	54,8	54,8	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

6. Aplicar normas para el desempeño.

Aplicar normas para el desempeño.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	1	,8	,8	,8
	Neutral	8	6,5	6,5	7,3
	Importante	64	51,6	51,6	58,9
	Muy importante	51	41,1	41,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

7. Usar estándares y expectativas de legitimidad existentes.

Usar estándares y expectativas de legitimidad existentes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	15	12,1	12,1	12,1
	Importante	56	45,2	45,2	57,3
	Muy importante	53	42,7	42,7	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

8. Adoptar sistemas de monitoreo y planes de evaluación aprobados por los donantes.

Adoptar sistemas de monitoreo y planes de evaluación aprobados por los donantes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Neutral	5	4,0	4,0	4,0
Importante	34	27,4	27,4	31,5
Muy importante	85	68,5	68,5	100,0
Total	124	100,0	100,0	

Cuadro 34. Resumen Y: Legitimidad - Distribución de respuestas (%)

[illegible]

Comentarios:

En primer lugar, encontramos que un 4% de la muestra considera “Poco importante” la afirmación de la P3, “Informar los resultados de la organización a los *stakeholders* externos”. La concentración de la muestra en considerar como “Importante” y “Muy importante” las afirmaciones van de un total del 87.9% al 98.4%. La menor puntuación la tienen las preguntas P3, “Informar los resultados de la organización a los *stakeholders* externos”, y P7, “Usar estándares y expectativas de legitimidad existentes”. Las preguntas P1, “Cumplir con los requerimientos legales”, y P2, “cumplir con los requerimientos regulatorios”, alcanzaron el mayor porcentaje.

Finalmente, no hay resultados para el ítem “No es importante”.

4.3. Pruebas de hipótesis

4.3.1. Hipótesis general (HG)

HG: La rendición de cuentas influye positivamente en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016.

H_0 : Hipótesis nula: La rendición de cuentas no influye en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016 ($Rho=0$).

H_1 : Hipótesis alterna: La rendición de cuentas influye en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016 ($Rho \neq 0$).

Cuadro 19. Correlación de Spearman para la variable independiente “rendición de cuentas” y la variable dependiente “legitimidad”

Correlaciones			RDC	PL
Rho de Spearman	RDC	Coefficiente de correlación	1,000	,686**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	124	124
	PL	Coefficiente de correlación	,686**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	124	124

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente. Investigación de campo.

Conclusión:

El valor $p\text{-valor}=0.000 < 0.05$, por lo tanto, se rechaza H_0 , y el $Rho > 0$ (0.686), por lo tanto, se acepta la H_1 . Se puede concluir, con un 95% de confianza, que existe relación positiva entre las variables. Es decir, la rendición de cuentas influye positivamente en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016. Por lo anterior, se confirma la hipótesis general.

4.3.2. Hipótesis específicas

Planeamiento estratégico y legitimidad

H_1 : El planeamiento estratégico influye positivamente en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016.

H_0 : Hipótesis nula: No se haya relación entre el planeamiento estratégico y la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016.

H_1 : Hipótesis alterna: Se haya relación entre el planeamiento estratégico y la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016.

Cuadro 20. Correlación de Spearman para las variables “planeamiento estratégico” y “legitimidad”

Correlaciones			PE	PL
Rho de Spearman	PE	Coefficiente de correlación	1,000	,583**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	124	124
	PL	Coefficiente de correlación	,583**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	124	124

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente. Investigación de campo.

Conclusión:

El valor $p\text{-valor}=0.000<0.05$, por lo tanto, se rechaza H_0 y $Rho>0$ (0.583), por lo tanto, se acepta H_1 . Se puede concluir, con un 95% de confianza, que existe relación positiva entre las variables. Es decir, el planeamiento estratégico influye positivamente en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016. Por lo tanto, se confirma la hipótesis específica 1.

Grupos de interés y legitimidad

H2: Los grupos de interés influyen positivamente en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016.

H_0 : Hipótesis nula: No se haya relación entre los grupos de interés y la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016.

H_1 : Hipótesis alterna: Se haya relación entre los grupos de interés y la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016.

Cuadro 21. Correlación de Spearman para las variables “grupos de interés” y la “legitimidad”

Correlaciones			PS	PL
Rho de Spearman	PS	Coefficiente de correlación	1,000	,500 **
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	124	124
	PL	Coefficiente de correlación	,500 **	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	124	124

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente. Investigación de campo.

Conclusión:

El valor $p\text{-valor}=0.000<0.05$, por lo tanto, se rechaza H_0 , y $Rho>0$ (0.500), por lo tanto se acepta H_1 . Se puede concluir, con un 95% de confianza, que existe relación positiva entre las variables. Es decir, la relación con los grupos de interés influye positivamente en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016. Por lo anterior, se confirma la hipótesis específica 2.

Sistemas de rendición de cuentas y legitimidad

H3: Los sistemas de redición de cuentas influyen positivamente en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016.

H_0 : Hipótesis nula: No existe relación entre los sistemas de rendición de cuentas y la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016.

H_1 : Hipótesis alterna: Existe relación entre los sistemas de rendición de cuentas y la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016.

Cuadro 22. Correlación de Spearman entre las variables “sistemas de rendición de cuentas” y “legitimidad”

Correlaciones			PRC	PL
Rho de Spearman	PRC	Coefficiente de correlación	1,000	,632**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	124	124
	PL	Coefficiente de correlación	,632**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	124	124

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente. Investigación de campo.

Conclusión:

El valor p -valor=0.000<0.05, por lo tanto, se rechaza H_0 , y el $Rho>0$ (0.632), por lo tanto, se acepta la H_1 . Se puede concluir, con un 95% de confianza, que

existe relación positiva entre las variables. Es decir, los sistemas de rendición de cuentas influyen positivamente en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016. Por lo anterior, se confirma la hipótesis específica 3.

Sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación y legitimidad

H4: Los sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación influyen positivamente en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016.

H_0 : Hipótesis nula: No existe relación entre los sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación y la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016.

H_1 : Hipótesis alterna: Existe relación entre los sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación y la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016.

Cuadro 23. Correlación de Spearman entre las variables “sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación” y “legitimidad”

Correlaciones			PME	PL
Rho de Spearman	PME	Coefficiente de correlación	1,000	,611**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	124	124
	PL	Coefficiente de correlación	,611**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	124	124

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente. Investigación de campo.

Conclusión: El valor p -valor=0.000<0.05, por lo tanto, se rechaza H_0 , y $Rho>0$ (0.611), por lo tanto, se acepta la H_1 . Se puede concluir, con un 95% de confianza, que existe relación positiva entre las variables. Es decir, los sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación influyen positivamente en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016. Por lo anterior, se confirma la hipótesis específica 4.

4.3.3. Resumen de la hipótesis general y las hipótesis específicas

En relación con la hipótesis general, el resultado de la aplicación del coeficiente de correlación de Spearman es de 0.686, lo que nos permite aceptar la H_1 , por lo que se afirma que existe relación positiva entre las

variables con un nivel de confianza del 95%. Por consiguiente, se confirma la hipótesis general.

En cuanto a las hipótesis específicas, con los resultados del coeficiente de Spearman se aceptan las H_1 en cada caso. La H_1 , “El planeamiento estratégico influye positivamente en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016”, se confirma con un coeficiente de Spearman de 0.583. Por consiguiente, se acepta la H_1 .

En el caso de la H_2 , “Los grupos de interés influyen positivamente en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2006-2018”, se confirma dicha hipótesis ya que se acepta la H_1 con un resultado de Spearman de 0.500.

La H_3 , “Los sistemas de rendición de cuentas influyen positivamente en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2006-2018”, también se confirma. En este caso, la H_1 se acepta con un coeficiente de Spearman de 0.632.

Por último, la H_4 , “Los sistemas de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas influyen positivamente en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2006-2018”, se confirma, dado que se acepta la H_1 con un resultado de Spearman de 0.611.

En todos los casos se comprueba, con un nivel de confianza de 95%, que existe una relación positiva entre los indicadores de la variable independiente “rendición de cuentas” con la variable dependiente “legitimidad”.

Cuadro 24. Resumen de las pruebas de hipótesis

Hipótesis		Coefficiente de Spearman
HG	La rendición de cuentas influye positivamente en la legitimidad de las ONGD del sector educación del Perú, 2008-2016	0.686
H1	El planeamiento estratégico influye positivamente en la legitimidad de las ONGD del sector educación del Perú, 2008-2016	0.583
H2	Los grupos de interés influyen positivamente en la legitimidad de las ONGD del sector educación del Perú, 2008-2016	0.500
H3	Los sistemas de rendición de cuentas influyen positivamente en la legitimidad de las ONGD del sector educación del Perú, 2008-2016	0.632
H4	Los sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación influyen positivamente en la legitimidad de las ONGD del sector educación del Perú, 2008-2016	0.611

Podemos observar que el coeficiente más alto lo obtiene la hipótesis general, en la que se confirma que la rendición de cuentas influye positivamente en la legitimidad de la ONGD. En cuanto a las hipótesis específicas, la H3, referida a los sistemas de rendición de cuentas, obtiene el coeficiente más alto entre dichas hipótesis, seguida de la H4, referida a la influencia de los sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación. Luego, sigue la H1, sobre la influencia del planeamiento estratégico, con un coeficiente de 0.583 y, por

último, figura la H2, acerca de la influencia de los grupos de interés en la legitimidad, con el coeficiente más bajo entre las hipótesis específicas.

CONCLUSIONES

1. La rendición de cuentas, con la finalidad de conservar la confianza de la sociedad, es capaz de explicar las promesas hechas por las organizaciones a los distintos grupos de interés sin alejarse de la misión y los valores que las rigen; influye en alcanzar la legitimidad, que es la aceptación de las acciones o actividades que está haciendo la organización y que el público ve como aceptable, de acuerdo al rol que le toca desempeñar a las ONGD del sector educación en el Perú. Se comprueba esta hipótesis a través de un coeficiente de correlación de 0.686.
2. El planeamiento estratégico entendido como un conjunto de acciones alineadas con la misión y visión de la organización se constituye como un instrumento para mirar hacia el futuro, lo cual influye en alcanzar la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú.

En relación con este indicador, los resultados de la encuesta nos muestran una mayor incidencia en que es “muy importante” e “importante” conocer la misión y visión, comunicarla y que estos conceptos estén relacionados a los valores de la organización.

Se comprueba esta hipótesis a través de un coeficiente de correlación de 0.583.

3. Los grupos de interés o *stakeholders* son cualquier grupo o individuo que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización e influyen en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú.

En primer lugar, los resultados de la encuesta evidencian una alta concentración entre “muy importante” e “importante” el hecho de identificar y conocer quiénes son los grupos de interés o *stakeholders* claves para la organización y qué información requieren. Por otro lado, en este indicador encontramos un mínimo porcentaje que considera “neutral” y “poco importante” conocer qué responsabilidades y derechos tiene la organización con cada *stakeholder*.

Se comprueba esta hipótesis a través de un coeficiente de correlación de 0.500.

4. Los sistemas de rendición de cuentas diseñados como procesos de información, participación, evaluación y de reclamo y compensación influyen en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú.

El mayor porcentaje de los encuestados está de acuerdo en cumplir con los *stakeholders* brindando la información obligatoria y en crear comités internos para gestionar la rendición de cuentas en la organización.

Se comprueba esta hipótesis a través de un coeficiente de correlación de 0.632.

5. Los sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación determinan los avances y el cumplimiento de los plazos establecidos a través de la retroalimentación y las acciones preventivas lo cual influye en alcanzar la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú.

En este indicador la respuesta de mayor puntuación está relacionada con la verificación de la ejecución de las acciones según las metas propuestas. Sin embargo, solo un mínimo porcentaje de los encuestados se considera “neutral” respecto de diseñar sistemas de monitoreo por cada *stakeholder*.

Se comprueba esta hipótesis a través de un coeficiente de correlación de 0.611.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que las ONGD miren la rendición de cuentas como un instrumento para generar confianza en la sociedad siendo capaces de explicar sobre todas sus acciones a los distintos grupos de interés y no solamente sobre los temas de información financiera para lograr la legitimidad o aceptación de la sociedad.
2. Es conveniente que las ONGD establezcan un planeamiento estratégico para orientar sus acciones a futuro definiendo su visión y misión sobre la base de los valores de la organización, los cuales deben considerar la rendición de cuentas.
3. Luego de establecer que los grupos de interés son los que ayudan a lograr los objetivos de la organización es importante que estos sean identificados, clasificados y priorizados para poder atenderlos y mantenerlos informados sobre los temas de interés de cada uno. De acuerdo a los hallazgos encontrados en este indicador se deben desarrollar investigaciones para que las ONGD identifiquen qué responsabilidades y derechos tienen con cada uno de sus *stakeholders*.

4. En cada organización se debe diseñar un sistema de rendición de cuentas que se ajuste a su realidad considerando los mecanismos existentes como la información, la participación, la evaluación, el reclamo y la compensación para que permita brindar información obligatoria y no obligatoria a sus *stakeholders*.
5. Es necesario que las ONGD desarrollen un sistema de monitoreo, evaluación y retroalimentación que les permita hacer un seguimiento a sus proyectos por *stakeholder* para medir el cumplimiento de sus metas dentro de los plazos y compromisos establecidos.
6. La Agencia Peruana de Cooperación Internacional debería desarrollar investigaciones específicas que le permitan identificar los factores por los cuales las ONGD tienen problemas en implementar sistemas de rendición de cuentas. Dichas investigaciones pueden seguir las líneas de los indicadores de la rendición de cuentas planteados en la presente investigación.
7. Una vez identificadas las causas o factores que impiden la implementación de un sistema de rendición de cuentas en las ONGD y otras organizaciones, la APCI podría diseñar talleres o capacitaciones que permitan proporcionar las herramientas necesarias a las ONGD para implementar dichos sistemas.
8. Desde el Estado se debe promover una conciencia de rendición de cuentas como la forma de alcanzar la legitimidad de las organizaciones.
9. Ante la ausencia de un registro único de ONGD en el Perú se sugiere la creación de un organismo que posibilite la integración de

las bases de datos de distintas instituciones para visibilizar aquellas organizaciones que no están inscritas en la APCI.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad Castelos, M. (2004). *¿Una alternativa solidaria frente a la barbarie? Las ONG en la nueva sociedad global*. Madrid, España: Cideal.
- AbouAssi, K. (2013). Hands in the pockets of mercurial donors: NGOs response to shifting funding priorities. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(3), 584-602. doi: <https://doi.org/10.1177/0899764012439629>
- AbouAssi, K., & Trent, D. L. (2016). NGO accountability from an NGO perspective: Perceptions, strategies and practices. *Public Administration and Development*, 36(4), 283-296. doi: <https://doi.org/10.1002/pad.1764>
- Acuña, A. P. (19 de abril de 2012). La gestión de los stakeholders. Análisis de los diferentes modelos. *Encuentro Regional Zona Sur Adenag*. Trelew, Argentina: Universidad Nacional del Sur. Recuperado de <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4441>
- Agencia Peruana de Cooperación Internacional. (2018). *Situación y tendencias de la cooperación técnica internacional en el Perú, 2016*. Lima: Autor.
- Aliaga Ortega, W. (2010). *La corrupción institucionalizada y su relación con la responsabilidad, transparencia y control preventivo en la gestión de las municipalidades provinciales de la zona sur de la región Puno 2010*. (tesis doctoral). Repositorio institucional de la Universidad del Altiplano. Recuperado de <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/221>

- Angel P., J. (2010). Manejo de takeholders como estrategia para la administración de proyectos de desarrollo en territorios rurales. *Agronomía Colombiana*, 491-499.
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (Enero de 1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. París, Francia: Autor. Recuperado de DUDH: <http://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/index.html>
- Ashman, D. (2001). Strengthening north-south partnerships for sustainable development. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30(1), 74-98. doi: <https://doi.org/10.1177/0899764001301004>
- Balarezo, R. (2018). *Micro y macro fundamentos de las estrategias medioambientales proactivas. Un enfoque desde la visión natural de recursos y capacidades* (tesis doctoral). E-prints Complutense. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/49901/1/T40531.pdf>
- Balas Lara, M. (2008). El reto de la comunicación en el tercer sector no lucrativo. *Revista española del tercer sector*, 8, 17-38.
- Balbis, J. (2001). *ONGs, gobernanza y desarrollo en América Latina y el Caribe*. París, Francia: Unesco.
- Ballesteros de León, G. (2015). *Rendición de cuentas y derechos humanos. Apuntes para un modelo teórico* (tesis doctoral). E-archivo. Recuperado de https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/22542/Tesis_gerardo_ballesteros_leon_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ballón, E. (2001). *La sostenibilidad de las ONGs*. Lima, Perú: Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo.
- Bansal, P., & Clelland, I. (2004). Talking trash: Legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment. *The Academy of Management Journal*, 47(1), 93-103. doi: 10.2307/20159562

- Baur, D., & Palazzo, G. (2011). The moral legitimacy of NGOs as partners of corporations. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 579-604. doi: <https://doi.org/10.5840/beq201121437>
- Beaumont, M., & Rossel, M. (1992). Las ONGDs en el Perú: elementos para un balance crítico. En M. Zolezzi (Ed.), *La promoción al desarrollo en el Perú. Balance y perspectivas* (pp. 63-79). Lima, Perú: Desco.
- Bebbington, A., Hickey, S., & Mitlin, D. (2008). Introduction: Can NGOs make a difference? The challenge of development alternatives. In A. Bebbington, S. Hickey, & D. Mitlin (Eds.), *Can NGOs make a difference? The challenge of development alternatives* (pp. 3-37). Londres, Inglaterra: Zed Books.
- Berghmans, M., Simons, M., & Vandenabeele, J. (2017). What is negotiated in negotiated accountability? The case of INGOs. *Voluntas*, 28(4), 1529-1561. doi: 10.1007/s11266-016-9759-3
- Blagescu, M., de las Casas, L., & Lloyd, R. (2008). *Pathways to Accountability: The GAP Framework*. London: One World Trust.
- Blagescu, M., de Las Casas, L., & Lloyd, R. (2008). *Pathways to accountability: The GAP framework*. Londres, Inglaterra: One World Trust.
- Bobadilla Díaz, P. (mayo de 2017). *Las ONG en la era de la globalización: cambios y permanencias en su identidad y rol institucional*. Lima, Perú: Departamento de Ciencias Sociales de la PUCP. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/70659/cuaderno%2040%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bobadilla Díaz, P., & Del Águila Rodríguez, L. (1998). *Planificación estratégica para ONGs*. Lima, Perú: Proyecto de Apoyo a ONGs PACT/Perú. Recuperado de http://www.inmetconsultorias.com/files/publicaciones_files/planificacio_n_estrategica_ongs.pdf
- Bonbright, D. (16 de abril de 2007). El rostro cambiante de la rendición de cuentas en las ONG. *Conferencia magistral en el seminario*

internacional Pregonar con el Ejemplo. Sociedad Civil y Rendición de Cuentas. Montevideo, Uruguay: Instituto de Comunicación y Desarrollo. Recuperado de <http://www.rendircuentas.org/wp-content/uploads/2010/10/El-rostro-cambiante-de-la-rendicion-de-cuentas-de-las-ONG-David-Bonbright.pdf>

Briceño, M., Maraboli, A., Linares, Y., Cote, M., & Carrero, M. (2015). Rendición de cuentas y el control en organizaciones de la sociedad civil en Venezuela: ¿control externo o control social? *Visión Gerencial*, 14(1), 181-198. Recuperado de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/6781/6609>

Brinkerhoff, D. (junio de 2005). *Organisational legitimacy, capacity and capacity development*, Discussion Paper 58A. Maastricht, Países Bajos: European Centre for Development Policy Management. Recuperado de <https://ecdpm.org/wp-content/uploads/2013/11/DP-58A-Organisational-Legitimacy-Capacity-Development-2005.pdf>

Brown, D. (2008). La construcción de la legitimidad y la rendición de cuentas en la sociedad civil. En F. Portocarrero, & C. Sanborn (Eds.), *Filantropía y cambio social en América Latina* (pp. 441-464). Lima, Perú: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico y David Rockefeller Center for Latin America.

Brown, D., & Jagadananda. (2007). *Legitimidad y rendición de cuentas de la sociedad civil: temas y desafíos*. Cambridge, Estados Unidos: The Hauser Center for Nonprofit Organizations y Civicus. Recuperado de http://www.rendircuentas.org/wp-content/uploads/2010/06/accountability_brown_jaga_in_spanish.pdf

Brown, L. D. (2007). Multiparty Social Action and Mutual Accountability. En A. Ebrahim, & E. Weisband, *Global Accountability and Moral Community* (pp. 5-31). Cambridge: Cambridge University Press.

Brown, L. D., & Moore, M. H. (2001). Accountability, strategy and international nongovernmental organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector*, 30(3), 569-587. doi: 10.1177/0899764001303012

- Bruhn, C. (2000). *ONG y tercer sector: entre la acción pública y la acción privada*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Caba Pérez, M. C., Gálvez Rodríguez, M. M., & López Godoy, M. (2011). Una oportunidad de mayor legitimidad de las ONG a través de la transparencia on-line: experiencia de las ONG españolas y mexicanas. *Contaduría y Administración*(234), 55-77.
- Caba, M., Gálvez, M., & López, M. (2009). La transparencia de las ONG. Rendición de cuentas obligatoria versus voluntaria a través de la Web. *Contaduría Universidad de Antioquía*, 54(1), 117-143.
- Camarero, L., Almazán, A., Arribas, J. M., Mañas, B., & Vallejos, A. (2013). *Estadística para la investigación social* (2a ed.). Madrid, España: Ibergarceta.
- Care Perú. (2010). *Guía para organizar sistemas de rendición de cuentas de las ONGs a la ciudadanía. La experiencia de Care Perú*. Lima, Perú: Autor.
- Civicus & Instituto de Comunicación y Desarrollo. (2013). *Transparencia, rendición de cuentas y legitimidad*. Montevideo, Uruguay: Autor.
- Cobo Romaní, N. (2015). *Problemas contemporáneos de la transparencia y la exigencia de mayor transparencia en Chile*. (tesis doctoral). Universidad de Salamanca, Salamanca.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, Chile: Autor. Recuperado de Objetivos de Desarrollo Sostenible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>
- Constitución Política del Perú. (1993).
- Cornwall, A., Lucas, H., & Pasteur, K. (2000). Accountability through participation: developing workable partnership models in the health sector. *IDS Bulletin*, 31(1), 1-13. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2000.mp31001001.x>

- Cruz Suárez, A. (2012). *La legitimidad de las universidades en el espacio europeo de educación superior. El caso de las universidades públicas de la comunidad de Madrid* (tesis doctoral). BURJC Digital. Recuperado de https://eciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/11409/Ana_Cruz_Suarez_2012_Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Day, P., & Klein, R. (1987). *Accountabilities: Five public services*. Londres, Inglaterra: Tavistock.
- De Belaunde, J., & Parodi, B. (1998). Marco legal del sector privado sin fines de lucro en Perú. *Apuntes*(43), 19-44. doi: <https://doi.org/10.21678/apuntes.43.476>
- Díez Martín, F., Blanco González, A., & Prado Román, C. (2010). Legitimidad como factor clave del éxito organizativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 127-143.
- Drucker, P. (1991). *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. Ciudad de México, México: El Ateneo S.A.
- Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813-829. doi: 10.1016/S0305-750X(03)00014-7
- Edwards, M. (1999). Legitimacy and values in NGOS and voluntary organizations: Some sceptical thoughts. En D. Lewis (Ed.), *International perspectives on voluntary action* (pp. 258-267). Londres, Inglaterra: Earthscan.
- Edwards, M., & Hulme, D. (1995). NGO performance and accountability in the Post-Cold War World. *Journal for International Development*, 7(6), 849-856. doi: <https://doi.org/10.1002/jid.3380070604>
- Edwards, M., & Hulme, D. (Eds.). (1996). *Beyond the magic bullet: NGO performance and accountability in the Post-Cold War*. Hartford, Estados Unidos: Kumarian Press.
- Edwards, M., & Hulme, D. (Eds.). (1998). *Non-governmental organizations: performance and accountability beyond the magic bullet*. Londres, Inglaterra: Earthscan.

- Falcão Martins, H., & Fontes Filho, J. R. (1999). ¿En quién se pone el foco? Identificando “stakeholders” para la formulación de la misión organizacional. *Revista del Clad Reforma y Democracia*, (15), 111-140.
- Fowler, A. (2000). *Civil society NGOs and social development: Changing the rules of the game*. Ginebra, Suiza: United Nations Research Institute For Social Development (UNRISD).
- Freeman, R. (2010). *Strategic management: A stakeholders approach*. Minesota, Estados Unidos: Cambridge University Press.
- Freeman, R., & Reed, D. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *Using SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide an Reference*. Londres. Reino Unido: Pearson Education.
- Giraldo Casado, E. (2008). *Sistemas de gestion de calidad en organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD)* (tesis doctoral). Universidad Carlos III de Madrid, Leganés.
- Goetz, A. M., & Jenkins, R. (2001). Hybrids forms of accountability: Citizen engagement in institutions of public-sector oversight in India. *Public Managment Review*, 3(3), 363-383. doi: <https://doi.org/10.1080/14616670110051957>
- Gordon Rapoport, S. (2011). Transparencia y rendición de cuentas de organizaciones civiles en México. *Revista Mexicana de Sociología*, 73(2), 199-229.
- Gradillas Reverté, M. C. (2013). *La gestión de las ONG de desarrollo en su lucha por la supervivencia. Legitimidades, estructura y entornos* (tesis doctoral). Universitat de Barcelona. Xarxa, repositorio corporativo. Recuperado de https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/131947/MCGR_TE_SIS.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Harmon, M. M. (1995). *Responsability as a paradox: A critique of rational discourse on government*. Thousand Oaks, Estados Unidos: Sage.

- Hernández Baqueiro, A. (2009). Hacia un concepto ético de "rendición de cuentas" en las organizaciones civiles. *En-Claves del pensamiento*, 3(5), 44-70.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Herranz de la Casa, J. M. (2010). *La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas* (tesis doctoral). E-prints Complutense. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/11539/1/T29229.pdf>
- Herranz, I. (2008). *Las organizaciones no gubernamentales como actores sociales en el fenómeno migratorio. El caso español* (tesis doctoral). Universidad de Castilla-La Mancha, Cuenca, España. Recuperado de <https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/976/243%20Las%20organizaciones%20no%20gubernamentales%20como%20actore>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Perú: Indicadores de Educación por departamento 2007-2017*. Lima, Perú: Autor.
- Isaza, C. (2012). *Arreglos institucionales de rendición de cuentas para el control de la corrupción en Colombia* (tesis doctoral). E-prints Complutense. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/16232/1/T33922.pdf>
- Kanbur, R., Calvo, C. M., Das Gupta, M., Grootaert, C., Kwakwa, V., & Lustig, N. (2001). *World Development Report. 2000/2001. Attacking poverty*. Washington D.C., Estados Unidos: World Bank Group.
- Kearns, K. P. (1996). *Managing for accountability*. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Kerlinger, F. (1975). *Investigación del comportamiento: técnicas y metodología*. Ciudad de México, México: México Interamericana.
- Leal, M. (2015). *Análisis de la legitimidad en el Sistema Sanitario Público. Estudio y medición en la Comunidad de Madrid* (tesis doctoral). BURJC Digital. Recuperado de <https://eciencia.urjc.es/handle/10115/13703>

- Leat, D. (1990). Voluntary organizations and accountability: Theory and practice. En H. Anheier, & W. Seibel (Eds.), *The third sector: Comparative studies of nonprofit organizations* (pp. 141-153). Berlín, Alemania: Walter de Gruyter.
- León, A. (2007). Qué es la educación. *Educere*, 11(39), 595-604.
- Lewis, D. (2001). *The management of non-governmental development: An introduction*. Londres, Inglaterra: Routledge Studies.
- Ligteringen, E. (2009). *Global Reporting Initiative - Sustainability report*. Ámsterdam, Países Bajos: Global Reporting Initiative (GRI).
- Maguregui, M., Corral, J., & Elechiguerra, C. (2015). Gestionar con calidad las entidades sin ánimo de lucro: hacia una eficacia, eficiencia y economía en la rendición de cuentas. *Revista de Estudios Empresariales*, 1, 28-57.
- Martens, K. (2008). *Civil society, accountability and the UN system*. Coventry, Inglaterra: University of Warwick. Center or the Study of Globalisation and Regionalisation.
- Medina Rey, J. (2009). Transparencia y buen gobierno en las ONGDs. *Revista Española del Tercer Sector*, (11), 93-113.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholders identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Moe, T. M. (1984). The new economics of organization. *American Journal of Political Science*, 28(4), 739-777.
- Murtaza, N. (2012). Putting the lasts first: The case for community-focused and peer-manage NGO accountability mechanisms. *Voluntas*, 23(1), 109-125. doi: <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9181-9>
- Najam, A. (1996). *NGO accountability: A conceptual framework*. New Haven, Estados Unidos: Development Policy Review.
- Navarro, J. C. (1998). *Las ONG y la prestación de servicios sociales en América Latina: el aprendizaje ha comenzado*.

- Newell, P., & Bellour, S. (2002). *El Mapeo de la Rendición de Cuentas: origen, contextos e implicaciones para el desarrollo*. United Kingdom: Institute of Development Studies.
- Noriega Dávila, J. (1997). *Perú: las organizaciones no gubernamentales de desarrollo-ONGD*. Lima, Perú: Desco.
- O'Dwyer, B., & Unerman, J. (2007). From functional to social accountability: transforming the accountability relationship between funders and non-governmental development organizations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(3), 446-471. doi: <https://doi.org/10.1108/09513570710748580>
- Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). *Estado miembro*. Recuperado de Naciones Unidas: <http://www.un.org/es/member-states/index.html>
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile, Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).
- Osorio, E. (1999). La deriva de la democracia: afirmaciones y dilemas del tercer sector y propuesta de una agenda común en América Latina. *II Encuentro de la Red Latinoamericana y del Caribe del ISTR. Memoria, 23 y 24 de setiembre*. Santiago de Chile.
- Panfichi, A. (2002). *Sociedad civil. Esfera pública y democratización en América Latina*. Lima, Perú: Fondo Editorial PUCP.
- Panfichi, A., & Alvarado, M. (2010). Desconfianza y control: ONG y política en el Perú. En B. Sorj (Ed.), *Usos, abusos y desafíos de la sociedad civil en América Latina* (pp. 154-208). Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI.
- Portocarrero, F., Sanborn, C., Cueva, H., & Millán, A. (2002). *Más allá del individualismo: el tercer sector en el Perú*. Lima, Perú: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (enero de 2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. Nueva York, Estados Unidos: Autor. Recuperado de

Objetivos de Desarrollo Sostenible:
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Rabotnikof, N. (1999). La caracterización de la sociedad civil en la perspectiva del BID y del BM. *Perfiles Latinoamericanos*, (15), 27-46.

Restrepo, J., & Espinosa, J. (2012). Transparencia activa y rendición de cuentas vía web en ONG de Antioquía. *Contaduría Universidad de Antioquía*, 6(1), 1-23.

Robles López, C. (2017). *La reputación y la legitimidad como bienes intangibles en el sector público. El caso del ministro y el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2011-2015)* (tesis doctoral). E-prints Complutense. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/44275/1/T39126.pdf>

Rodríguez Cardoso, L. (2017). El desarrollo de las ONG de México y su coincidencia con los Objetivos para el Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 91, 59-84.

Rodríguez-Carmona Velasco, A. (2002). *Las ONG como agentes de desarrollo: la cadena de la ayuda y los procesos de aprendizaje y formación de capital social: un estudio de caso: La experiencia del proyecto PN-23 de CARE Bolivia en Villa Serrano* (tesis doctoral). E-prints Complutense. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/4816/1/T26117.pdf>

Rovira Val, M. R., Jerez Bernat, F., & Johanisova, N. (2012). Transparencia y rendición de cuentas en las entidades no lucrativas. El caso de las fundaciones. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 14, 159-181.

Salas Quirós, L. (2015). *La rendición de cuentas en la gestión del sector público centralizado de Costa Rica* (tesis doctoral). E-prints Complutense. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/28060/1/T35633.pdf>

- Schedler, A., Diamond, L., & Plattner, M. (1999). *The self-restraining state: Power and accountability in new democracies*. Londres, Inglaterra: Lynne Rienner Publishers.
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica*. Ciudad de México, México: Limusa.
- Tenório, F. (Ed.). (2005). *Gestão de ONGs: principais funções gerenciais, 9a ed.* Río de Janeiro, Brasil: Fundación Getúlio Vargas.
- Thompson, A. (1998). ¿Del compromiso a la eficiencia? Los rumbos del tercer sector en América Latina. *Colección. Edición especial: El tercer sector*, 47-54.
- Thorp, R. (1999). *Progreso, pobreza y exclusión. Una historia económica de América Latina en el siglo XX*. Washington D.C., Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Toche, E. (2003). *ONG, enemigos imaginados*. Lima, Perú: Desco.
- Uddin Ahmed, Z. (2004). Accountability and control in non-governmental organisations (NGOS) - A case of Bangladesh. *Fourth Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference, del 4 al 6 de julio*. Singapur.
- Unesco. (2018). *Global education monitoring report, 2019: Migration, displacement and education: building bridges, not walls*. París, Francia: Autor.
- Véliz Capuñay, C. (2011). *Estadística para la administración y los negocios*. Naucalpán de Juárez, México: Pearson.
- Vernis, A. (1998). *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Barcelona, España: Deusto.
- Vernis, A. (1999). *El reto de explicar a la sociedad las realizaciones de las organizaciones no lucrativas*. Barcelona, España: Torre Jussana-Ayuntamiento de Barcelona.

- Vernis, A. (2004). *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*. Barcelona, España: Granica.
- Villar, R. (2001). *¿A quién rendirle cuentas? Algunas ideas sobre el "accountability" y la democracia del tercer sector*. Antigua, Guatemala: Fundación W. K. Kellogg.
- Villar, R. (2005). La autorregulación y la legitimidad de la sociedad civil: ideas para la acción. En F. Portocarrero, & C. Sanborn (Eds.), *Filantropía y cambio social en América Latina* (A. De la Cadena, & E. Neira, Trads., pp. 407-430). Lima, Perú: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Villarroya, M. B., & Inglada, M. E. (2014). ¿Siguen las ONG españolas los mecanismos voluntarios de accountability? Análisis del seguimiento de un grupo de ONG españolas de los principios propuestos por la Fundación Lealtad. *Revista de Estudios Cooperativos*, (115), 186-214. doi: http://dx.doi.org/10.5209/rev_REVE.2014.v115.45275
- Webster, A. (2000). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Wills Herrera, E. (2007). *Rendición de cuentas y sentido de responsabilidad gerencial*. Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
Problema principal	Objetivo principal	Hipótesis principal	Variables	Variables
¿Cómo influye la rendición de cuentas en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016?	Identificar la influencia de la rendición de cuentas en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016.	La rendición de cuentas influye positivamente en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, periodo 2008-2016.	Variable independiente: Rendición de cuentas Variable dependiente: Legitimidad	Variable independiente: 1. Planeamiento estratégico 2. Grupos de interés 3. Sistemas de rendición de cuentas 4. Monitoreo, evaluación y retroalimentación Variable dependiente: 1. Legitimidad legal 2. Legitimidad normativa 3. Legitimidad pragmática 4. Legitimidad cognitiva
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		
1. ¿Cómo influye el planeamiento estratégico en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016?	1. Identificar cómo influye el planeamiento estratégico en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, en el periodo 2008-2016.	1. El planeamiento estratégico influye positivamente en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016.		
2. ¿Cómo influyen los grupos de interés en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016?	2. Identificar cómo influyen los grupos de interés en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016.	2. Los grupos de interés influye positivamente en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016.		
3. ¿Cómo influyen los sistemas de rendición de cuentas en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016?	3. Identificar cómo influyen los sistemas de rendición de cuentas en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016.	3. Los sistemas de rendición de cuentas influyen positivamente en la legitimidad de las ONG. del sector educación en el Perú, 2008-2016.		
4. ¿Cómo influyen los sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016?	4. Identificar cómo influyen los sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016.	4. Los sistemas de monitoreo, evaluación y retroalimentación influyen positivamente en la legitimidad de las ONGD del sector educación en el Perú, 2008-2016.		

ANEXO 2: ENCUESTA SOBRE LA INFLUENCIA DE LA RENDICIÓN DE CUENTAS EN LA LEGITIMIDAD DE LAS ONGD

La presente encuesta forma parte de un proyecto de investigación, desarrollado dentro del Programa de Doctorado en Ciencias Contables y Empresariales de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

El objetivo de la tesis doctoral es el estudio de la legitimidad de las ONGDS explicada a través de la influencia de la rendición de cuentas. La legitimidad de las ONGD, como de cualquier otra organización es compleja, una manera de proveer, de motivar la legitimidad es la rendición de cuentas o *accountability*. Una rendición de cuentas se debe mostrar y promover hacia distintos grupos en la organización y relacionados con la organización, que tienen necesidades de información diferentes, prioridades diferentes y visiones diferentes.

La rendición de cuentas se analizará a través del planeamiento estratégico de la organización, del estudio de sus *stakeholder* (grupos de interés), de los propios sistemas de rendición de cuentas y de mecanismos de monitoreo, evaluación y retroalimentación. Para cumplir con este objetivo se le solicita que por favor responda esta encuesta teniendo en cuenta lo que ocurre realmente en su organización, independientemente de lo que pueda ser deseable. **Considere sus respuestas en tiempo presente.**

La encuesta consta de tres partes. La primera sobre aspectos generales de la empresa, la segunda se refiere a los aspectos relacionados con la Rendición de Cuentas y la tercera y última se relaciona con la Legitimidad.

Su participación es vital para el avance de la investigación, por lo cual agradezco de antemano su atención y dedicación para responder esta encuesta.

Es necesario indicar que la encuesta es anónima, que sus respuestas son confidenciales y la información obtenida será utilizada de forma agregada solo para fines académicos.

ENCUESTA

PARTE I: ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

Año de inicio de actividades: _____

Ubicación _____

PARTE II: RENDICIÓN DE CUENTAS

Las siguientes afirmaciones hacen referencia a aspectos de la rendición de cuentas de su organización. Se consideran cuatro bloques: planeamiento estratégico, *stakeholders* (grupos de interés), sistemas de rendición de cuentas y monitoreo, evaluación y retroalimentación.

Tema 1: Planeamiento Estratégico

	I. Planeamiento estratégico	Muy importante (5)	Importante (4)	Neutral (3)	Poco Importante (2)	No es importante (1)
1	Conocer la misión y visión de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Revisar periódicamente la visión y misión de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Comunicar y difundir la misión y vision de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Que exista una relación entre la misión y visión con los principios y valores de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Que los principios y valores se relacionen con la rendición de cuentas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Que la rendición de cuentas impulse y consolide los principios y valores de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Identificar quiénes son las personas claves en la organización para motivar una rendicion de cuentas en su organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TEMA 2: *STAKEHOLDERS* (grupos de interés)

	II. <i>Stakeholder</i> (grupos de interés)	Muy importante (5)	Importante (4)	Neutral (3)	Poco Importante (2)	No es importante (1)
8	Identificar y conocer a los stakeholders de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Conocer las relación de cada uno de los stakeholders con la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Conocer qué responsabilidades y derechos tienen con cada uno de los stakeholders.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Identificar qué tipo de información requiere cada uno de los stakeholders.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Identificar a los stakeholders claves para la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TEMA 3: SISTEMAS DE RENDICIÓN DE CUENTAS

	III. Sistema de Rendición de Cuentas	Muy importante (5)	Importante (4)	Neutral (3)	Poco Importante (2)	No es importante (1)
13	Cumplir con la información obligatoria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Identificar qué tipo de información no obligatoria se puede compartir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Identificar los medios a través de los cuales se difunde la información de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Realizar trabajos participativos con los grupos de interés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Gestionar las quejas, reclamos y sugerencias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Incorporar a stakeholder clave en la toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Realizar mediciones de desempeño de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Preparar fichas de monitoreo y evaluación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Crear comités internos para gestionar la rendición de cuentas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Brindar información general de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Incorporar las observaciones, quejas y sugerencias que provienen de los stakeholders.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Responder oportunamente las consultas, quejas o reclamaciones de los stakeholders.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TEMA 4: MONITOREO, EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

	IV. Monitoreo, evaluación y retroalimentación	Muy importante (5)	Importante (4)	Neutral (3)	Poco Importante (2)	No es importante (1)
25	Verificar la ejecución de las acciones según las metas propuestas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Verificar el uso de los recursos considerados en el plan operativo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Diseñar sistemas de monitoreo por cada grupo de interés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Diseñar indicadores que permitan medir el cumplimiento de la información obligatoria y no obligatoria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Diseñar indicadores que permitan medir el impacto de las iniciativas o proyectos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Retroalimentar a los diferentes involucrados en la ejecución del sistema de rendición de cuentas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Diseñar herramientas para la toma de acciones correctivas en los puntos críticos encontrados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Brindar información que permita garantizar el cumplimiento de las actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PARTE III: LEGITIMIDAD

	V. Legitimidad	Muy importante (5)	Importante (4)	Neutral (3)	Poco Importante (2)	No es importante (1)
33	Cumplir con requerimientos legales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Cumplir con requerimientos regulatorios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Informar los resultados de la organización a los stakeholders externos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Adoptar sistemas de monitoreo y evaluación aprobados por los stakeholders.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	Adoptar valores sociales, normas y resultados ampliamente aceptados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Aplicar normas para el desempeño.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Usar estándares y expectativas de legitimidad existentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Adoptar sistemas de monitoreo y planes de evaluación aprobados por los donantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO 3: INFORMES DE OPINIÓN DE EXPERTOS

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES.

- 1.1 Apellidos y Nombres del Informante: Rios Delgado, Teresa Jesús
 1.2 Institución donde labora: UNIVISIM
 1.3 Título de la Investigación: La fidelización de la conducción de cuentas en la legitimidad de las ONGs del sector educativo en el Perú 2008-2014
 1.4 Nombre del Instrumento: Encuesta
 1.5 Nombre del Investigador: Martha Adriana Chavez Passano

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20	Regular 21-40	Buena 41-60	Muy Buena 61-80	Excelente 81-100
1. Claridad	Está formulada con lenguaje apropiado					90
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables					90
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia					90
4. Organización	Existe una organización lógica					90
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					90
6. Intencionalidad	Adecuada para valorar la investigación					90
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					90
8. Coherencia	Entre los índices indicadores					90
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					90
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					90

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (☒) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado
 () El instrumento debe ser mejorado antes de aplicarlo, y nuevamente valida

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90%

Lugar y fecha: Lima, 20 de 01 del año 2018

Rios Delgado

Firma del Experto Informante

DNI: 03482660

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del Informante: Velásquez Vázquez Juan Alfredo
 1.2 Institución donde labora: UNMSM
 1.3 Título de la Investigación: La implementación de la medición de cuentas en la legislación y
ONBOS del sector de saneamiento en el Perú - 2007-2016
 1.4 Nombre del Instrumento: Encuesta
 1.5 Nombre del Investigador: Martha Adriana Chavez Passaro

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20	Regular 21-40	Buena 41-60	Muy Buena 61-80	Excelente 81-100
1. Claridad	Está formulada con lenguaje apropiado				80%	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables				80%	
3. Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia					90%
4. Organización	Existe una organización lógica				80%	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				75%	
6. Intencionalidad	Adecuada para valorar la investigación				80%	
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					90%
8. Coherencia	Entre los índices indicadores				80%	
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				80%	
10. Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					90%

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (☒) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado
 () El instrumento debe ser mejorado antes de aplicarlo, y nuevamente valida

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 82.5%

Lugar y fecha: Lima, 21 de Dic del año 2018

Firma del Experto Informante

DNI: 08834681